



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Inhimillisten tekijöiden vaikutus turvakriittisessä työssä

Suvi Lankinen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Inhimillisten tekijöiden vaikutus turvakriittisessä työssä

Suvi Lankinen
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2018

Suvi Lankinen

Inhimillisten tekijöiden vaikutus turvakriittisessä työssä

Vuosi	2018	Sivumäärä	65
-------	------	-----------	----

Lentoasemien turvatarkastukset ovat osa ilmailuturvallisuutta. Kansainvälinen siviili-ilmailujärjestö ICAO ohjaa jäsenvaltioitaan, jotta ne toimivat ICAO Security manuaalin liitteen 17 mukaisesti. Suomen turvatarkastustoiminta on tarkoin säädelty ja pohjautuu Euroopan Unionin turva-asetukseen 300/2008. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomen lentoasemaverkoston ylläpitävä organisaatio Finavia Oyj.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää negatiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät sekä keinot havaittujen tekijöiden poistamiselle turvakriittisestä työstä. Tarkoituksena oli auttaa turvatarkastajia heidän työssään sekä parantaa turvatarkastuksen laatua. Opinnäytetyöllä oli kaksi rajaavaa tekijää, joiden ajatuksena oli keskittää opinnäytetyö kohdistumaan security-näkökulmaan ja tutkimaan turvatarkastajien negatiivisia inhimillisiä tekijöitä. Security-näkökulmalla viitataan tahallisiin vahingontekoihin sekä niiden riskienhallintaan. Finavia ei ollut aiemmin tutkinut aihetta yhtä syvällisesti. Tämän takia löydökset sekä kehitysehdotus antoivat Finavialle uusia näkökulmia sekä keinoja inhimillisten tekijöiden vähentämiselle.

Opinnäytetyössä käytetty teoria pohjautuu kirjallisuuteen sekä sähköisiin lähteisiin. Käsitelty teoria syvenyy inhimillisiin tekijöihin monipuolisesti ja erilaisista aspekteista, kuten inhimillisten tekijöiden hallinta sekä riskienhallinta. Tämän lisäksi teoria käsittelee turvallisuuskulttuuria.

Aiheesta ei ollut aiempaa tutkittua tietoa ja näin ollen opinnäytetyö toteutettiin laadullisena sekä toiminnallisena työnä. Tarvittavat tiedot kerättiin alkukartoituskyselyn ja teemahaastatteluiden avulla. Yksilöhaastatteluita tehtiin kymmenelle turvatarkastajalle, kahdelle esimiehelle, yhdelle kouluttajalle sekä kahdelle asiantuntijalle. Tämän lisäksi toteutettiin yksi ryhmähaastattelu asiantuntijoille.

Tuloksista havaitaan, että turvatarkastajat kokivat viisi inhimillistä tekijää merkittävimpinä ja näiden vaikutusta tulisi pienentää kehitysehdotusten avulla. Negatiiviset tekijät luokiteltiin niiden todennäköisyyden ja vaikutuksen mukaan. Tämän lisäksi kuvattiin konkreettiset keinot tekijöiden poistamiselle. Kehitysehdotuksena oli ottaa inhimilliset tekijät osaksi päivittäistä laadunvalvontaa, missä inhimilliset tekijät ovat mukana tapauskohtaisena teemana.

Asiasanat: Inhimillinen tekijä, Turvakriittinen työ, Turvallisuuskulttuuri, Riskienhallinta

Suvi Lankinen

The Effects of Human Factors on Security Critical Work

Year	2018	Pages	65
------	------	-------	----

Airport security inspections comprise one area of aviation safety. The International Civil Aviation Organization (ICAO) guides the member states so that they can operate according to the ICAO Security Manual annex 17. Finnish security screening is strictly regulated and it is based on the European Union's security regulation 300/2008. This bachelor's thesis was commissioned by Finavia Corporation, which maintains the Finnish airport network.

The objective of this thesis was to map negative human factors, which affect security inspectors' work and to remove these factors from the security critical work. The purpose was to assist security inspectors in their work and to improve the overall quality of the security screening processes. The thesis narrows down to two factors. Firstly, it focuses on the security perspective and secondly, it explores the negative human factors of the security inspectors. The security perspective refers to intentional damage and risk management. Finavia had not studied the subject this thoroughly previously and for this reason, the provided recommendation and development proposals gave a new perspective, as well as a method to eliminate the negative findings provided in this study.

The theoretical framework bases on appropriate literature. The literature reviews human factors and various other aspects, such as human factor management and risk management. In addition to these, the theoretical section discusses the security culture.

The thesis was carried out as a qualitative and functional study. The data was collected through initial surveys and theme interviews. Individual interviews were conducted with ten security inspectors, three supervisors and two experts. In addition to these, one group interview with experts was carried out.

The results show that the security inspectors experienced five major significant human factors and their impact. They also highlighted how the impacts can be reduced through possible development suggestions. Negative factors were classified according to their probability and impact, whilst concrete ways of removing factors were described. The development proposal includes human factors in quality control, where human factors are covered as a case.

Keywords: Human factor, Safety culture, Security critical work, Risk management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön tausta	7
2.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
2.2	Keskeiset käsitteet	7
2.3	Kohdeorganisaatio	8
3	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	9
3.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	10
3.2	Tiedonkeruumenetelmät	10
3.3	Analyysimenetelmät	12
4	Inhimilliset tekijät ja virheet	12
4.1	Organisaatiotaso	15
4.2	Työtoiminta	19
4.3	Yksilön toiminta	20
5	Inhimillisten tekijöiden hallinta	21
6	Opinnäytetyön prosessi	26
7	Tutkimustulokset	28
7.1	Alkukartoituskyselyn tulokset	29
7.2	Teemahaastatteluiden tulokset	31
8	Johtopäätökset ja kehitysehdotus	40
8.1	Negatiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät	41
8.2	Konkreettiset toimenpiteet	42
8.3	Opinnäytetyön kehitysehdotukset	47
9	Oman työn arviointi	48
	Kuvat	54
	Kuviot	55
	Taulukot	56
	Liitteet	57

1 Johdanto

Inhimilliset tekijät vaikuttavat ihmisten toimintaan niin arkielämässä kuin työelämässä. Ne ovat asioita joihin ihminen ei osaa aina reagoida, koska tekijät eivät useasti ole näkyvästi esillä, tai ne tulevat esille yllättäen. Monesti ajatellaan, että tapahtunut virhe on ihmisen aiheuttamaa. Siihen kuitenkin vaikuttaa myös monet muut tekijät, kuten toimintaympäristö ja sen aiheuttamat ongelmat. (Norman 2013, 162-163.)

Organisaatioissa tapahtuvat isot onnettomuudet ovat harvinaisia, mutta ajoittain tapaturmia tapahtuu ja niiden seuraukset saattavat olla mittavat organisaatiolle. Inhimillisillä tekijöillä on vaikutusta työntekoon, turvallisuuteen sekä terveyteen (Health and Safety Executive n.d.). Onnettomuuden tutkintavaiheessa voi selvitä, että onnettomuuden syntymiseen johti moni eri tekijä ja yhtenä tekijänä on usein ihminen sekä hänen suorittama virhe (Reason 1997, 1). Jokaisella työntekijällä on omat tapansa toimia ja kun yksilöitä laitetaan suorittamaan toimintoja yksin tai yhdessä, heidän toimintansa tulee olemaan tilanteen mukaista (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 13). Inhimillisiä tekijöitä ei monesti käsitellä ennen kuin jotain konkreettista ja kriittistä tapahtuu. Reason (1997, 61) toteaa, että lähes 80 % - 90 % onnettomuuksista tapahtuu ihmisen tekemän virheen takia. Prosenttiluku kertoo inhimillisten tekijöiden vaikutuksesta ja tästä syystä organisaatioiden tulisikin keskittyä inhimillisiin tekijöihin entistä enemmän. Varsinkin työt, joissa ihmisen tekeminen on merkittävässä osassa toimintaa, tulisi työnantajan kartoittaa ne inhimilliset tekijät, joilla on negatiivinen vaikutus työhön. Turvatarkastajien työhön ja työn lopputulokseen vaikuttaa moni inhimillinen tekijä ja virheillä voi olla merkittävä vaikutus turvakriittiseen ympäristöön. Organisaatioiden on tärkeätä kartoittaa negatiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät, mutta tämän lisäksi organisaatioiden tulisi pohtia, kuinka näitä tekijöitä voidaan hallita tai parhaimmassa tapauksessa poistaa. Inhimillisillä tekijöillä on suora vaikutus organisaation toimintaan ja riskeihin. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 13.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja Finavia toimii turvakriittisessä ympäristössä, sillä toiminta sisältää vaaroja ja uhkia, jotka voivat aiheuttaa merkittäviä vahinkoja ihmisille tai ympäristölle. Ilmailuala on jo pitkään luokiteltu turvakriittiseksi, koska vaarojen tapahtuessa vahingot voivat olla merkittävät. Tästä johtuen turvallisuuteen on kiinnitetty erityisesti huomiota. (Reiman & Oedewald 2008, 17-18.) Lentoasemilla turvatarkastukset ovat yksi turvallisuuden lähtökohdista. Turvatarkastukset ovat pitkälti riippuvaisia ihmisistä ja turvatarkastajan tekemät toimenpiteet vaikuttavat turvakriittiseen ympäristöön. Lentoasemien turvatarkastus on tarkoin säädelty asetusten avulla. Viimeisen 20 vuoden aikana turvatarkastusten säätely on lisääntynyt, mutta tästä huolimatta turvatarkastuksissa on tapahtunut virheitä maailmalla. Turvatarkastuksen toimintaan vaikuttaa YK:n alainen kansainvälinen siviili-ilmailujärjestö ICAO sekä Euroopan komissio. Turvatarkastajien inhimilliset tekijät eivät ole Suomessa johtaneet onnettomuuksiin, mutta muuttuvien olosuhteiden myötä uhat kasvavat. (Pekkanen 2017.)

2 Opinnäytetyön tausta

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön taustoja sekä sen tarkoitus. Tieteellisissä tutkimuksissa on aina jokin tutkimusongelma, johon pyritään löytämään ratkaisu. Tutkimusongelmat kuvataan tutkimuskysymyksinä, koska tämä auttaa ymmärtämään mikä on tutkimuksen oikea tarkoitus. (Kananen 2017, 15 & 56.) Tässä luvussa kuvattu tarkoitus pohjautuu asetettuihin tutkimusongelmiin.

2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on löytää negatiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät sekä keinot havaittujen tekijöiden poistamiselle. Nämä inhimilliset tekijät vaikuttavat turvatarkastajan työn lopputulokseen negatiivisesti. Tarkoituksena on auttaa turvatarkastajia heidän työssään sekä parantaa turvatarkastuksen laatua.

Opinnäytetyölle on asetettu kaksi rajaavaa tekijää. Ensimmäisenä rajauksena on opinnäytetyön näkökulma, mikä sisältää vain security-näkökulmaan, eikä se käsittele safety-puolta. Toiseksi rajaukseksi muodostui negatiivisten inhimillisten tekijöiden löytäminen ja näin ollen positiiviset inhimilliset tekijät rajautuivat pois. Englannin kielessä termi turvallisuus jakautuu kahteen määrittelyyn, security ja safety. Termillä security, mikä on tämän opinnäytetyön näkökulma, tarkoitetaan tahallisia vahingontekoja (esim. terrorismi ja rikollisuus) ja niiden riskienhallinnassa viitataan termiin security. Termi safety kuvaa tahattomia onnettomuuksia sekä tapaturmia (esim. työturvallisuus, liikenneturvallisuus ja paloturvallisuus) ja niiden riskienhallinnassa viitataan termiin safety. (Lanne & Kupi 2007, 8.)

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys on:

1. Mitkä sisäiset inhimilliset tekijät vaikuttavat turvatarkastajan työhön negatiivisesti?

Opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys on:

2. Mitkä ovat konkreettiset toimenpiteet negatiivisten inhimillisten tekijöiden poistamiselle turvatarkastajan työssä?

2.2 Keskeiset käsitteet

Inhimilliset tekijät ovat aina läsnä, kun kyseessä on ihminen ja hänen suorittama toiminto. Laitteiden ja välineiden suunnittelu sekä rakentaminen linkittyvät lähes poikkeuksetta ihmiseen. Vaikka suunnittelijana olisi kokenutkin työntekijä, on hänen suorituskäytönsä rajallinen.

Suorituskykyyn vaikuttaa ihmisen fyysinen, fysiologinen ja psykologinen ominaisuus sekä yrityksen ryhmädynamiikka ja johtotaso. Täysin ulkopuolisena tekijänä vaikuttaa politiikka, kuten laki ja määräykset. (Työterveyslaitos 2015.)

Inhimillinen virhe on ihmisen tekemä virhe, mikä voi pahimmillaan johtaa vakaviin seurauksiin (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 183). Petersenin (1996, 4) mukaan tilanne itsessään voi luoda olosuhteet inhimillisille virheille ja näin ihminen suorittaa tehtävän väärin tilanteen takia. Inhimillinen virhe voi tapahtua fyysisessä, psykologisessa tai fysiologisessa tilanteessa (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 183).

Turvakriittiseksi työksi luokitellaan sellainen työ, missä toiminta sisältää vaaroja tai uhkia. Onnettomuuden tapahtuessa seuraukset aiheuttavat vahinkoa ihmisille tai ympäristölle. Tämänkaltaisia toimialoja ovat muun muassa ydinvoimalaitokset sekä lentoyhtiöt. Käsitteestä käytetään myös nimitystä turvallisuuskriittinen työ, mutta tässä opinnäytetyössä käsite nimitään turvakriittiseksi työksi. (Reiman & Oedewald 2008, 17.)

Turvallisuuskulttuuri tarkoittaa yrityksen tapaa ja kykyä käsitellä sekä ymmärtää turvallisuutta työpaikalla. Von Thaden ja Gibbonsin mukaan turvallisuuskulttuuri määritellään työntekijöiden pysyväksi arvoksi ja se heijastuu kaikilla organisaation tasoilla (Barnes n.d.). Turvallisuuskulttuuria ei voi olla ilman yrityksen johdon ja työntekijöiden sitoutumista. Kulttuurin ylläpitämiseksi tarvitaan jokaisen työntekijän panosta sekä johdon selkeää johtajuutta. (STUK n.d.) Turvallisuuskulttuurin omaava organisaatio toimii turvallisesti sekä edistää turvallisuutta kaikilla tavoin (Kivistö-Rahnasto 2016). Toisesta näkökulmasta katseltuna, kaikilla organisaatioilla on turvallisuuskulttuuri, mutta sen taso vaihtelee merkittävästi (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 19).

Turvataarkastuksia tehdään paikoissa, joissa halutaan varmistaa alueen, ihmisten ja toiminnan turvallisuus. Turvataarkastuksia suoritetaan monissa turvakriittisissä ympäristöissä, tämänkaltaisia paikkoja ovat esimerkiksi lentoasemat, tuomioistuimet ja vankilat. Turvataarkastuksissa tarkoituksena on poistaa sellaiset esineet ja aineet mitkä ovat kiellettyjä alueella / tiloissa. (Laki turvataarkastuksista tuomioistuimissa 1121/1999.) Turvataarkastuksia suoritetaan monella eri tavalla. Riippuen kohteesta, menetelmänä voi olla muun muassa käsintarkastus, metallinilmaisportti, läpivalaisulaite ja käsimetallinilmaisin (Pekkanen 2017).

2.3 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö tehdään Suomen lentoasemaverkostoa ylläpitävälle organisaatiolle Finavialle. Finavia Oyj ylläpitää sekä kehittää 21 lentoasemanverkostoa (Finavia 2017a). Finavian turvallisuuskoordinointi jakautuu yritysturvallisuus- ja riskienhallintayksikköön. Finavia suorittaa myös

turva-asetuksen edellyttämää laadunvalvontaa. Tämä on yksi tapa valvoa, että turvalvonta-toimenpiteet suoritetaan vaatimusten mukaisesti. Valvottaviin kohteisiin kuuluvat muun muassa turvatarkastukset, kulunvalvonta sekä kiertovartiointi. (Pekkanen 2017.)

Suomessa lentoasemien turvatarkastukset saivat alkunsa vuonna 1975, jolloin turvatarkastukset muuttuivat säännöllisesti tehtäviksi (Ilmailuhallinto 2006). Turvatarkastuksen suoritustapa vaihtelee kohteittain, kun kohteena on lentoasemien, eduskuntien ja käräjäoikeuksien kaltaisen paikka, ovat turvatekniset laitteet tärkeässä roolissa. Turvateknisillä laitteilla tarkoitetaan menetelmiä, joiden avulla pystytään havaitsemaan kiellettyjä esineitä tai aineita. Lentoasemilla turvateknisillä laitteilla on merkittävä rooli sujuvuuden ja vaatimuksien täyttymisen kannalta, mutta turvatarkastajien oma osaaminen sekä koulutus ovat kriittinen osa prosessia. Tekniikka on kehittynyt vuosien varrella ja tämän avulla turvatarkastajat pystyvät tekemään työtään paremmin sekä sujuvoittamaan prosesseja. (Pekkanen 2017.)

Lentoasemien turvatarkastustoiminta on tarkoin reguloituja ja ne perustuvat Euroopan unionin turva-asetukseen 300/2008. Euroopan Unionin yläpuolella toimii Kansainvälinen siviili-ilmailujärjestö ICAO, mikä ohjaa sen jäsenvaltioita toimimaan ICAO Security manuaalin liitteen 17 mukaisesti. Suomen lentoasemien toimintaa valvoo myös Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. Finavia ylläpitää Suomen lentoasemaverkostoa ja huolehtii siitä, että lentoasemien palvelut toteutetaan asianmukaisesti sekä asetusten määräysten mukaisesti. (Pekkanen 2017.)

Lentoasemien turvatarkastukset ovat muuttuneet merkittävästi vuoden 2001 WTC-iskujen jälkeen ja eniten ne vaikuttivat lentoasemien turvallisuuteen. Regulaatiot kiristyivät ympäri maailmaa ja Euroopan unioni otti yhteisen linjauksen turvatarkastuksien vähimmäistasosta. Vähimmäistaso ei kuitenkaan tarkoita, että valtiot eivät voisi nostaa turvatasoa tapauskohtaisesti. (Pekkanen 2017.) Lentoasemat ovat entistä turvatumpia vuoden 2001 jälkeen ja turvallisuutta kehitetään jatkuvasti. Muutokset vaikuttivat omalta osaltaan matkustussujuvuuteen sekä lentoasemien kustannuksiin. (IATA.) Maailmalla tapahtuvat uhat ovat muuttaneet vuosien saatossa muotoaan ja terrorismin aiheuttama uhka on noussut laajalti esille. Muun muassa ilmailu on pysynyt terrorismin kohteena jo jonkin aikaa. (IATA 2016a.) Turvatarkastuksen kohteena ovat niin matkustajat kuin matkatavarat sekä että rahti ja työntekijät (Ilmailuhallinto 2006).

3 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Tässä luvussa kuvataan toiminnallisen opinnäytetyön yleiset piirteet sekä opinnäytetyön tiedonkeruu- sekä analysointimenetelmät. Näiden teorioiden avulla laadullinen opinnäytetyö saa tarvitsemansa rungon ja näin validit johtopäätökset voidaan todeta.

3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on antaa vastaus ilmiölle, josta ei ole aiempaa tietoa. Toiminnallinen opinnäytetyö tulee kyseeseen silloin, kun joku seuraavista kohdista on tutkimuksen lähtökohtana. Tutkittavasta ilmiöstä ei ole teoreettista tietoa, tai aiheesta ei ole muuten tietoa. Joissain tilanteissa saatetaan haluta ilmiöistä syvempää näkemystä ja tämän takia valitaan laadullinen menetelmä. Toiminnallisen opinnäytetyön avulla voidaan luoda uusia teorioita sekä oletuksia. (Kananen 2017, 32-33.)

Opinnäytetyön eettisissä periaatteissa korostetaan haastateltavan ja kyselyyn vastaavan itsemääräämisoikeutta. Tällä tarkoitetaan, että tutkimuksen kohde voi halutessaan kieltäytyä tutkimuksesta tai olla vastaamatta kysymyksiin, joihin ei koe haluavansa antaa mielipidettä. Tutkimuksen kohteena olevan tulisi jo alusta lähtien tietää, että tutkimus pohjautuu vapaaehtoisuuteen. Haastatteluissa tulisi eettisten periaatteiden nojalla kertoa tiedot tutkimuksesta ja haastattelutilanteesta mahdollisimman yksiselitteisesti. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 414-415.)

Reliabiliteetin ja validiteetin tulee olla osa opinnäytetyöprosessia, jotta tutkimustulokset ovat varteenotettavia. Opinnäytetyön luottavuuden mittaus- ja varmentamistapoja on useita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231). Validiteetti ilmaisee ovatko opinnäytetyön tulokset sekä päätelmät oikeita (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2018a). Käsité kuva tutkimusmenetelmän pätevyyttä mitata suunniteltua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231). Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa se, kuinka haastateltavat ovat vastanneet kysymyksiin. Tähän voi vaikuttaa tutkimuksen luonne sekä tutkimusaihe. Reliabiliteettiin vaikuttavat myös haastateltavien erilaiset lähtökohdat. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2018b.)

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Jotta opinnäytetyössä määritelty tutkimusongelma ja sen tutkimuskysymykset voidaan ratkaista, on tärkeää kerätä luotettavaa aineistoa opinnäytetyön tueksi. Tässä opinnäytetyössä lähestymistapa on laadullinen, joten tietoa kerätään erilaisten haastatteluiden, havainnoiden ja dokumenttien avulla. (Kananen 2017, 67.)

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tiedonkeruumenetelmänä toimii alkukartoituskysely. Kyselyt ovat määrällisessä opinnäytetyössä käytetty menetelmä ja analysoinnit tapahtuvat tilastollisin menetelmin (Kananen 2017, 69). Menetelmä toimii kuitenkin erinomaisesti apuna myös silloin, kun halutaan tehdä laadullinen tutkimus ihmisten toiminnasta, heidän mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Edellä mainittujen tutkiminen on yleisesti hyvin monimutkaista, joten erilaisten metodien käyttö on suotavaa. (Vehkalahti 2014, 11 & 13.) Menetelmänä kysely on

käytännöllinen tapa, mutta se sisältää myös heikkouksia (Vehkalahti 2014, 11-12). Yhtenä heikkoutena on se, että kysymykset eivät välttämättä ole tarpeeksi kattavia ja näin ollen kyselyllä ei saada kaikkia haluttuja tietoja. Kyselyt voidaan tehdä suljettuna tai avoimena. Suljetulla kyselyllä tarkoitetaan, että vastaukset on annettu valmiiksi ja vastaajan täytyy valita itselleen oikea vaihtoehto. Kyselytutkimuksissa suljettujen osioiden käyttö on yleistä, koska avoimet osiot antavat vastaajalle enemmän vapautta ja näin ollen vastaukset ovat vapaamuotoisia. (Vehkalahti 2014, 23-25.)

Haastattelu on yksi monista tiedonkeruumenetelmistä, joilla pyritään löytämään ei-olemassa olevaa tietoa (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 82). Haastattelut antavat mahdollisuuden kattavalle tiedonkeruulle, koska jokainen tehty haastattelu on erillisensä ja antaa omanlaisen vastauksensa. Haastattelu on primääristä tiedonkeruumenetelmää, tähän samaan kuuluu myös tutkimuksissa toteutettavat kyselyt. Primäärisessä tiedonkeruussa tutkimusongelmaan etsitään tietoa näiden menetelmien avulla. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 82.) Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä hyvin joustava ja laajalti käytetty menetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75).

Haastattelut antavat vastauksia kysymyksiin laajemmalla tavalla, kun mitä esimerkiksi kyselylomake pystyisi tuottamaan. Haastattelun eri muotoja ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton haastattelu. Strukturoiduissa haastatteluissa on tyypillistä, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Tämä ohjaa haastattelua vahvasti, eikä se juurikaan anna joustoa haastattelutilanteessa. Puolistrukturoidussa haastattelussa joitain näkökulmia on määritetty valmiiksi ja se on strukturoitua muotoa joustavampi. Puolistrukturoitu haastattelu voi olla esimerkiksi teemahaastattelu, jossa teemat ovat päätetty valmiiksi mutta kysymysten järjestyksiä ja rakennetta voidaan muuttaa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11 -12.) Puolistrukturoiduissa haastatteluissa teemahaastattelu on yleisesti käytetty menetelmä. Haastatteliija on valinnut valmiit teemat haastattelua varten. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 88.) Strukturoimaton haastattelu on avointa ja keskustelu on vapaamuotoista, missä molemmat osapuolet pystyvät ohjaamaan haastattelun suuntaa (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11 -12).

Tämän opinnäytetyön haastattelutavaksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu auttaa ymmärtämään aihetta syvällisesti ja haastattelumuotona se sopii parhaiten tutkimuksille, joissa kohteena ovat ihmisten toiminta sekä heidän ajatuksensa. Valittujen teemojen avulla saadaan vastauksia aiheisiin isommassa kuvassa. Teemoista keskusteleminen luo monesti lisäkysymyksiä aiheeseen ja näin ollen tutkimus kattaa laajalti tutkimuksen aihetta. Haastattelussa edetään haastateltavan vastausten perusteella. (Kananen 2017, 90 & 95.)

3.3 Analyysimenetelmät

Analyysimenetelmien avulla kerätystä aineistostaan pystytään löytämään ratkaisu määriteltyihin tutkimusongelmiin. Opinnäytetyössä käytettävät analyysimenetelmät ovat yhteydessä tiedonkeruuseen sekä tutkimusotteisiin. (Kananen 2017, 68-69.) Tässä opinnäytetyössä tarvittava tieto koottiin teemahaastatteluiden avulla ja näin ollen kerätty tieto analysoidaan teemoittelun avulla. Teemoittelun tukena käytetään myös sisällönanalyysiä.

Teemoittelulla voidaan painottaa tiedonkeruussa saatuja tietoja. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, koska tyypillisesti haastateltavat puhuvat samoista teemoista vaikkakin niiden määrä ja sisältö vaihtelevat. Haastattelut vaikuttavat siihen, minkälaisia teemoja tutkimuksessa käsitellään. Haastatteluihin valitut teemat ovat yleisesti käsiteltäviä aiheita, mutta haastatteluissa saattaa nousta esille uusia teemoja ja nämä otetaan osaksi tutkimusta. Aineistonkeruun jälkeen aineisto kootaan valittujen teemojen alle ja näin saadaan selkeä järjestys kerätylle aineistolle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysi on yleisesti käytetty menetelmä laadullisissa opinnäytetöissä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93). Se antaa mahdollisuuden järjestelmälliselle dokumenttien analysoimiselle. Menetelmän avulla kerätystä materiaalista saadaan tiivistetty ja yleinen kuva. Sen avulla etsitään tekstin tarkoitusta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 105-106.) Sisällönanalyysia voidaan käyttää erikseen tai yhdessä muiden analyysimenetelmien kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93). Jotta kerätystä tiedosta saadaan tarvittavat johtopäätökset, teemahaastatteluiden aineisto voidaan jaotella teema-alueittain. Menetelmää voidaan käyttää silloin, kun haastatteluiden purkamisen ei tarvitse olla sanatarkka. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 141.)

4 Inhimilliset tekijät ja virheet

Inhimilliset tekijät tarkoittavat asioita, joilla on vaikutus ihmisen tekemään toimenpiteeseen, se voi heijastua tekemiseen positiivisessa tai negatiivisessa muodossa. Positiivinen inhimillinen tekijä auttaa ihmistä suoriutumaan tehtävästä paremmin, missä taas negatiivinen inhimillinen tekijä vaikuttaa suoritukseen kielteisesti. (CASA 2012.) Inhimilliset tekijät ovat läsnä niin arkielämässä kuin työelämässä, mutta työelämän negatiivisilla inhimillisillä tekijöillä on yleisesti suurempi vaikutus toimintaan. Inhimilliset tekijät heijastuvat organisaation toimintaan ja ovat usein osa organisaation riskejä (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 13). Monesti inhimilliset tekijät tulevat esille vasta, kun oikeanlainen tilanne osuu kohdalle, tai kun inhimillisiä tekijöitä lähdetään tutkimaan tarkemmin.

Inhimillisiä tekijöitä on tutkittu jo pitkään turvakriittisissä ympäristöissä, kuten ilmailualalla ja ydinvoimateollisuudessa. Muun muassa ilmailualalla inhimilliset tekijät on otettu huomioon suunnittelussa sekä henkilöstön koulutuksessa. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 14.) Suomessa

inhimillisten tekijöiden vaikutusta on tutkinut muun muassa Työterveyslaitoksen erikoistutkija Anna-Maria Teperi. Hänen tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että inhimillisten tekijöiden osaamisen iskostamista hidastivat kulttuuriset sekä rakenteelliset esteet. Haastattelut toivat myös esille, kuinka inhimillisten tekijöiden asiantuntemukselle ei ollut organisaatiossa yhteistä strategiaa. (Teperi 2012, 10.)

Negatiivisesti vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä on lukuisia. Kirjallisuutta ja tutkimuksia lukiessa pystytään havaitsemaan, että useat negatiiviset inhimilliset tekijät toistuvat tutkimuksissa sekä kirjallisuuksissa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään yleisimmät sekä opinnäytetyön kannalta tärkeimmät negatiiviset inhimilliset tekijät. Nämä pohjautuvat Dupontin kehittämään käsitteeseen, aiempiin tutkimuksiin sekä Finavian käyttämään poikkeama- ja havaintojärjestelmään. Dupont kehitti käsitteen ”the dirty dozen” (kuvio 1), jossa kuvataan 12 yleisintä syytä inhimilliselle virheelle. Virheen tapahtuessa yksi tai useampi syy on läsnä. (SkyBrary 2017.)



Kuvio 1: The dirty dozen (SkyBrary 2017.)

Kuvion 1 inhimilliset tekijät on alun perin suunniteltu lentokoneiden huoltoon, mutta sitä käytetään monissa eri dokumentaatioissa. Malli pitää sisällään vain yleisimpiä inhimillisiä tekijöitä. Muun muassa ICAO:n raportti Circular 240-AN/144 ”Inhimillisten tekijöiden tutkiminen onnettomuuksissa” sisältää satoja inhimillisiä tekijöitä. The dirty dozen soveltuu moniin osa-alueisiin ilmailualalla. (SkyBrary 2017.)

Finavian käyttämä poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmä luokittelee inhimilliset tekijät neljään eri kategoriaan: yksilön toiminta ja piirteet, työtoiminta ja työn piirteet, organisaatiotason tekijät sekä ryhmätason tekijät. Jokainen kategoria sisältää kymmenenkunta inhimillistä tekijää, mitkä omalla tasollaan voivat vaikuttaa inhimilliseen virheeseen. (Finavia 2017b.)

Federal Aviation Administration (2013) listaa useita inhimillisiä tekijöitä, kuten huonot ja epäselvät ohjeistukset, työvälineet sekä epärealistiset määräajat.

Finavian poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmän sekä Federal Aviation Administrationin mainitsemia inhimillisiä tekijöitä on koottu kuvioon 2. Kuviosta voidaan huomata, kuinka tietyt tekijät ovat yhtenäisiä the dirty dozenin kanssa. Finavia jaottelee inhimillisiä tekijöitä kuvion mukaisesti. Poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmän ulkopuoliseksi kategoriaksi muodostettiin ”ulkoiset tekijät”, millä kuvataan ympäristöä. (Finavia 2017b.)



Kuvio 2: Inhimilliset tekijät joilla voi olla negatiivinen vaikutus (Finavia 2017b; Federal Aviation Administration 2013)

Moni kuvion 2 tekijöistä on organisaatiotasollisia ja näin ollen organisaation hallittavissa. Tekijöiden hallitsemiseksi organisaation tulee ensin tunnistaa kyseiset tekijät sekä arvioida ja käsitellä ne riskienhallinnan avulla (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 131).

Negatiivisten inhimillisten tekijöiden seurauksena syntyy useasti inhimillinen virhe. Inhimillinen virhe on lopputulos tai seuraus ihmisen suorituskyvyn rajoituksista. Taustalla saattaa olla inhimillisiä tekijöitä kuten väsymys, ympäristö ja kiire. Työpaikoilla 75 % -95 % onnettomuuksista tapahtuu inhimillisen virheen takia. (Norman 2013, 162.) Työterveyslaitoksen tekemän Sujuva-hankkeen mukaan Suomessa 94 % kuolemaan johtaneista ja 84 % vakavista työtapaturmista on inhimillisten tekijöiden aiheuttamaa (Työterveyslaitos 2015). Jokapäiväisessä elämässä on normaalia, että virheitä syntyy ja tämän tulisi olla täysin hyväksyttävää. Virhe ei kuitenkaan tapahdu ilman syytä ja niitä tulisi katsoa jonkin asian seurauksena. (CASA 2012.) Normanin (2013) mukaan virheitä tapahtuu monista syistä, mutta tyypillisesti tehtävät ja menettelytavat vaativat ihmistä tekemään toiminnot epänormaalilla tavalla. Virheiden tyypillisiksi syiksi Norman kuvaa keskeytykset sekä ihmisen oman asenteen.

4.1 Organisaatiotaso

Esimiestyö on läsnä jokaisessa organisaatiossa. Esimiestyöhön vaikuttaa organisaation ylin johto sekä heidän käsityksensä esimiestyöstä. Finavian poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmän mukaan esimiestyö on yksi inhimillisistä tekijöistä ja se luokitellaan organisaatiotason alle (Finavia 2017b). Tilanteissa joissa organisaatio ei panosta esimiestyöhön, se vaikuttaa suoraan esimiesten toimintaan ja tätä kautta muihin työntekijöihin. (Aarnikoivu 2013, 34.) Työntekijät tarvitsevat esimiestä, jotta he voivat toteuttaa työtehtävänsä kunnolla (Aarnikoivu 2008, 15). Jalavan (2001, 14 & 20) mukaan myös esimies tarvitsee tuekseen työntekijöitä, jotka toimivat organisaation eri tehtävissä. Esimiesten tukemina työntekijät pysyvät suoriutumaan työtehtävistään entistä paremmin ja organisaation tulokset paranevat. Organisaation näkökulmasta esimiesten perustehtävänä on johtaa tiimi haluttuun tulokseen sekä suoritukseen. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Kokonahon (2008, 16) mukaan työntekijöillä on tapana kuunnella niitä esimiehiä joita he arvostavat, koska kuunteleminen sekä arvostus kulkevat rinnakkain. Silloin kun työntekijöiltä puuttuu arvostus esimiestään kohtaan, heillä on tapana olla välittämättä esimiesten sanomisista. Tämä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan ja voi pahimmillaan johtaa poikkeamiin. Esimiesten tarkoituksena on ohjata ja tukea työntekijöitä, heidän tulisi pyrkiä takaamaan, että toiminnot sujuvat kuten suunniteltu (Kokonaho 2008, 92). Esimiesten ja työntekijöiden suhde pohjautuu vuorovaikutukseen ja luottamukseen molemminpuolisesti. Esimiehen tulisi kohdella jokaista työntekijää yksilönä sekä pyrkiä ymmärtämään heidän asiansa. (Jalava 2001, 23.) Työntekijöiden ja esimiehen välinen avoin vuorovaikutus ei ole mahdollista, jos heidän väliltään puuttuu luottamus (Aarnikoivu 2008, 58).

Esimiehen tulisi muistaa kuunnella työntekijöitä, vaikka hän ei itse olisikaan samaa mieltä aiheesta. Kuuntelemisella esimies osoittaa ymmärtäneensä työntekijää, vaikka lopputuloksena hän ei voisikaan hyväksyä ajatusta. Työntekijöiden innostus, aktiivisuus sekä positiivisuus lähtevät esimiehistä ja tästä syystä heidän tulisi toimia esimerkkinä työntekijöilleen. (Jalava 2001, 23.) Esimiehen asenteella on vahva vaikutus työntekijöihin ja se linkittyy muihin yllättävän nopeasti (Kokonaho 2008, 79-80). Esimiestyö onnistuu parhaiten oikeudenmukaisella ja johdonmukaisella toiminnalla (Kokonaho 2008, 93). Jalava (2001, 24) mainitsee lukuisia piirteitä mitkä tekevät esimiehestä negatiivisen. Suurimmiksi negatiivisiksi ominaisuuksiksi hän kuvasi kuuntelemattomuuden, negatiivisen asenteen ja luottamuksen puutteen. Organisaatiot asettavat yhteisiä tavoitteita, joihin jokainen organisaation jäsen on sitoutunut. Tämän lisäksi niiden tulisi asettaa tavoitteet myös esimiestyölle ja arvioida niitä säännöllisesti. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Turvallisuuden näkökulmasta katsottuna esimiestyön taustalla on lähes poikkeuksetta organisaation turvallisuuskulttuuri. Tämä heijastuu siihen, minkälaisista esimiestyöistä organisaatiossa

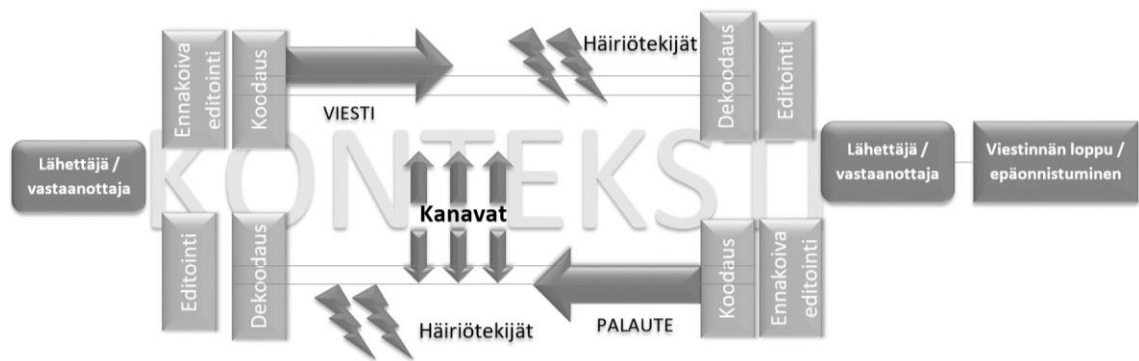
kohdataan. Turvallisuuskulttuuri on pitkälti tunnettu käsite turvallisuuslalla. Käsite otettiin käyttöön Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkimuksessa. Tutkimuksen tuloksissa nostettiin esille johtamisen ja organisaation merkitys onnettomuuksissa. Käsitteen kautta organisaatiot ovat lähteneet katsomaan inhimillisiä tekijöitä uudella tavalla. (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 7, 18.) Turvallisuuskulttuurin omaavassa organisaatiossa koko henkilöstö on sitoutunut sen ylläpitämiseen. Onnettomuuksien torjuminen ei pelkästään tarkoita, että organisaatio omaisi turvallisuuskulttuurin. (STUK n.d.) Turvallisuuskulttuuri muodostuu työntekijöiden ja organisaation piirteistä sekä asenteista. Käsitteenä turvallisuuskulttuuri on yleinen organisaatioissa, mitkä toimivat turvakriittisillä aloilla. Yhä useammat organisaatiot pyrkivät tutkimaan sekä kehittämään niiden turvallisuuskulttuuria. (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 18.)

Vertailemalla eri lähteitä voidaan havaita, että turvallisuuskulttuuri jakautuu kahteen ryhmään. Yhdestä näkökannasta katsottuna jokainen organisaatio omaa turvallisuuskulttuurin, mutta sen eteen tehty työ määrittelee, onko turvallisuuskulttuuri hyvä vai huono. Tässä jokaisella tekijällä on oma vaikutuksensa ja näin ollen kehittää organisaation turvallisuuskulttuurin. Toisen näkökannan mukaan turvallisuuskulttuurin omaavat yritykset, mitkä ovat työskennelleet sekä korostaneet organisaation turvallisuutta. Tässä näkökannassa on yleistä, että organisaatiokulttuuri ja turvallisuuskulttuuri ovat yksi yhteinen asia tai turvallisuuskulttuuria katsotaan kokonaan irtolaisena muiden näkökohtien aikaansaannoksena. (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 19-20.)

Finavian poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmä luokittelee tiimityön inhimilliseksi tekijäksi ja myös tämä menee organisaatiotason alle (Finavia 2017b). Moni työ vaatii tiimityöskentelyä, jotta työ pystytään suorittamaan loppuun. Käsitteenä tiimi tarkoittaa kolmea tai useampaa toisistaan riippuvaista yksilöä, jotka ovat tietoisesti yhdessä tekemässä yhteistä tavoitetta (Janasz 2014). Vaikka varsinainen työtehtävä suoritettaisiin itsenäisesti, sen taustalla on pitkä ketju muita työtehtäviä. Tästä johtuen yhden työntekijän haluttomuus tiimityöskentelyyn voi johtaa negatiiviseen työympäristöön ja pahimmillaan johtaa turvallisuutta heikentäviin poikkeamiin. (SkyBrary 2017.) Tehokas tiimityö on tärkeä osa organisaation menestymistä. Jotta tiimi voi toimia onnistuneesti, tarvitaan selvää johtamista, luottoa toisiinsa ja motivaatiota sekä yhteistä tavoitetta. Tehokas tiimi on keskittynyt yhteiseen tavoitteeseen ja jokainen tiiminjäsen on aktiivisesti läsnä. (SkyBrary 2017; Janasz 2014.) Tärkeimpänä tiimityön palikkana pidetään vuorovaikutusta ja tästä johtuen organisaation tulisi kehittää tarvittavia kommunikoinnin taitoja (Leadership Management Australia n.d.).

Organisaatiotason alle luokitellaan myös kommunikointi ja palaute (Finavia 2017b). Kommunikointi on monimutkainen käsite, mikä sisältää monia rakenneosia, kuten kehonkielen ja ihmishuhdetaidot. Vuorovaikutusta suoritetaan erilaisilla tavoilla ja näillä kaikilla on merkitys viestin

onnistumiseen. Ihmisten välinen keskustelu on yleisesti kaksisuuntaista viestintää, pitäen sisälleen viestin lähettäjän sekä sen vastaanottajan. (Eunson 2012, 4, 13.) Kuvion 3 laajennettu viestintämalli kuvaa viestinkulkua ja sen aikana tapahtuvia tapahtumia. Lähetetty viesti voi olla kirjallinen, puhuttu, ei-sanallinen tai visuaalinen. Se kulkeutuu vastaanottajalle eri kanavien kautta. (Eunson 2012, 4, 13, 18.)



Kuvio 3: Laajennettu viestintämalli (Eunson 2012, 13)

Kuvion mukaan viestintää tapahtuu organisaatioissa monien erilaisten kanavien kautta. Perinteisten kanavien, kuten sähköpostin ja puhelimien lisäksi, viestit kulkeutuvat muun muassa dokumenttien, huhujen sekä esimiesten suullisella viestinnällä. Matkanvarrella olevat häiriötekijät, kuten äänet, meteli, keskittymisen puute ja virheellinen tulkinta saattavat vääristää viestiä tai luoda esteen viestinnälle. Viestin onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida ne häiriötekijät, joita viestinkulussa saatetaan kohdata. Erilaisten kanavien yhdenaikainen käyttö varmistaa sen, että viesti kulkeutuu vastaanottajalle halutulla tavalla. (Eunson 2012, 4, 13, 17-19, 25.)

Huono kommunikointi on monesti yksi onnettomuuden syistä ja yksi kriittisimmistä inhimillisistä tekijöistä. Verbaalille kommunikoinnille on yleistä, että vain 30 % viestistä on ymmärretty tai vastaanotettu. (SkyBrary 2017.) Keskustelusta jopa 65 % tapahtuu ei-sanallisen viestinnän välityksellä (Janasz 2014). Organisaatioissa kommunikointia tapahtuu pitkin työpäivää. Kriittisiä vaiheita ovat muun muassa työvuorojen vaihdokset, joissa vuorossa ollut työntekijä siirtää päivän tiedot vuoroon tulevalle työntekijälle. (SkyBrary 2017.)

Kommunikoinnista johtuvia ongelmia voidaan parantaa lisäämällä vuorovaikutusta työntekijöiden välillä sekä parantaa kommunikointia organisaatiotasolla. Kommunikoinnissa pitäisi huomioida millä tavalla viesti annetaan, koska tutkimukset osoittavat, että moni muistaa keskustelusta vain alun tai lopun. Tämän takia keskustelun tärkeimmät asiat pitäisi nostaa esille alussa ja toistaa ne vielä keskustelun lopussa. (Federal Aviation Administration 2013; FAA safety team 2012.)

Palautteen antaminen on monella tapaa tärkeätä organisaatioissa. Työntekijöiltä kysyttäessä palautteiden määrä ei ole useinkaan riittävä. Jotta työntekijä pystyy kehittämään omaa osaamistaan, tarvitaan rakentavaa palautetta esimiestasolta. (Jalava 2001, 100.) Organisaation työntekijöille palautteen saaminen on tärkeätä, koska se motivoi työntekijöitä työtehtävissään (Fiona Lang 2012). Palaute ohjaa työntekijää suorittamaan työtehtävät oikeaoppisesti ja antaa mahdollisuuden kehitymiselle (Aarnikoivu 2008, 142). Tehokas palaute on dynaamista ja vuorovaikutteista, oikein annettuna se voi parantaa työntekijöiden suoritustakyä sekä motivaatiota (PMCV 2016). Palautteen ei tulisi olla pelkästään negatiivista, koska tällöin työntekijät kokevat työympäristön negatiivisena (PMCV 2016).

Varsinkin uusilla työntekijöillä palautteen puute johtaa tietämättömyyteen. Positiivisen palautteen saaminen on tästä syystä tärkeätä, koska työntekijöiden epävarmuus pienenee merkittävästi. Palautteen saaminen on myös osaamisen kehittämisen kannalta tärkeätä. (Jalava 2001, 101.) Organisaatioissa palautteen antaminen tulee useasti esille silloin, kun se aiheutuu virheestä tai heikosta suoriutumisesta. Monet organisaatiot jättävät positiiviset palautteet minimille tai eivät anna positiivista palautetta lainkaan, koska pitävät onnistumista itsestään selvänä. Tilanteen tulisi kuitenkin olla toiste päin; positiivista palautetta tulisi antaa määrällisesti enemmän. (Aarnikoivu 2008, 142-144.)

Yleisimmin työntekijöiden lähiesimies toimii palautteen antajana, oli kyseessä sitten positiivinen tai negatiivinen palaute. Lähiesimiehen näkökulmasta palautteen antaminen saattaa tuntua aikaa vievältä, vaikealta sekä asialta mikä aiheuttaa jännitteitä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Palautteen antamisen ei tarvitse tarkoita edellä mainittuja, mutta palautteen antajan tulee tietää palautteen antamisen oikea tapa. (PMCV 2016.) Palautteen antamiseen on kehitelty lukuisia malleja. Esimiestasolla hyödynnetään monesti voileipämallia (kuva 1), mikä kuvaa rakenteellista palautteenantoa. Mallin tarkoituksena on ensimmäisenä nostaa esille asiat, mitkä työntekijä teki hyvin. Voileivän keskiosa kertoo palautteesta riippuen asiat, joita työntekijä voisi kehittää tai mikä asia ei mennyt, kuten oli tarkoitettu. (Von Bergen, Bressler & Campbell 2014.)



Kuva 1: Palautteenannon voileipämalli

Kuvan 1 mukaan palautteen antaminen tulisi lopettaa positiiviseen palautteeseen tai kertoa kuinka työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan. Tavoitteena on parantaa vuorovaikutusta

työntekijöiden ja esimiesten välillä. Malli auttaa esimiehiä sekä poistaa palautteen antamisesta koituvaa epävarmuutta. Negatiivisen palautteen antaminen ei mallin avulla tunnu yhtä negatiiviselta, koska se nostaa esille myös positiiviset tekijät. (Von Bergen, Bressler & Campbell, 2014.)

4.2 Työtoiminta

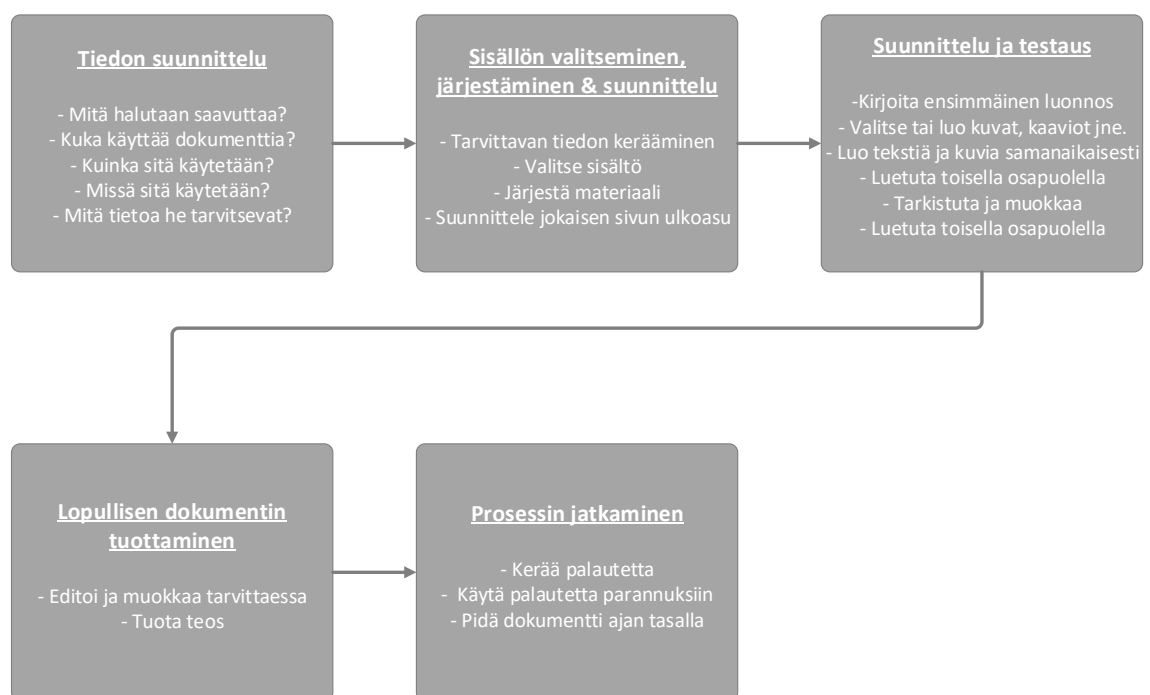
Finavian poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmä luokittelee kiireen inhimilliseksi tekijäksi ja määrittelee sen työtoiminnan alle (Finavia 2017b). Kiire vaikuttaa työn lopputulokseen ja on yleinen ilmiö työelämässä. Syy kiireeseen saattaa olla sisäinen ja / tai ulkoinen tekijä. Asetetut aikarajoitteet ja tiukat aikataulut ovat yksi yleisimmistä syistä kiireen tuntuun. Sisäisinä tekijöinä voi olla organisaation määrittelemä henkilöstömäärä suhteessa asiakkaisiin. (Työterveyslaitos 2012.) Työntekijät saavat päivittäin uusia työtehtäviä hoitaakseen ja kun pohjalla on jo valmiiksi olevia työtehtäviä; syntyy kiire. Työntekijä ei aina itse pysty vaikuttamaan siihen, kuinka nopeasti hän pystyy suorittamaan työtehtävänsä. (Koivuniemi n.d..)

Työntekijät ovat yksilöitä ja tästä syystä jokainen reagoi kiireeseen eri tavalla. Työterveyslaitoksen mukaan noin puolet työntekijöistä kokee kiireen vaikuttavan suoriutumiseen. Kiire ei vaikuta vain suoriutumiseen, koska sillä on myös suora vaikutus työntekijöiden stressiin. (Työterveyslaitos 2012.) Vaikka kiireellä on yleisimmin negatiivinen vaikutus, on sillä myös tehokkuutta lisäävä ominaisuus. Moni suoriutuu tehtävistään nopeammin, kun aikapaine on noussut yli sietokyvyn. (Koivuniemi n.d..) Työterveyslaitoksen (2012) mukaan kiireen takana on monia erilaisia tekijöitä. Työtehtävien epätasapuolinen jako saattaa vaikuttaa siihen, että työntekijä ei kerkeä suorittamaan määrättyjä työtehtäviä. Organisaatiot pystyvät vaikuttamaan kiireeseen ja näin ollen parantamaan työntekijöiden tehokkuutta. Häiriötön ja rauhallinen työpiste keskittymistä vaativalle työtehtävälle on erityisen tärkeä elementti. Työntekijälle ei saisi tulla liian suurta työkuormaa ja tämän takia työnantajan pitäisi jakaa työtehtävät tasaisesti työntekijöiden välillä. (Työterveyslaitos 2012.)

Finavian poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmä luokittelee myös ohjeistukset ja tiedonkulun tekijöiksi, millä on vaikutus inhimillisiin virheisiin. Tämän takia Finavia määrittelee ohjeistukset ja tiedonkulun työtoiminnan alle (Finavia 2017b). Ohjeistuksilla on suuri merkitys työn onnistumiseen sekä työntekijöiden kykyyn työskennellä itsenäisesti. Ohjeistuksien laadinta on monesti haastavaa, varsinkin kun kyseessä on suurempi organisaatio. Tietojen kokoaminen selkeiksi ohjeiksi voi olla työlästä, jos laatija ei tiedä minkälaiset tekijät luovat ohjeista helposti ymmärrettävät, mutta silti kattavat. Tiedon suunnittelu käsittää dokumenttien sisällön, rakenteen ja ulkonäön. Tavoitteena on maksimoida informaation käytettävyys. Kirjoittajan tulisi suunnitella dokumentaation kirjoittaminen, ennen kuin hän ryhtyy itse kirjoittamiseen. (Eunson 2012, 40-41.)

Organisaatiot pohtivat ohjeita luettavuuden näkökulmasta. Ohjeiden luettavuuteen luokitellaan yleisesti tekstin määrä sekä tyyli. Näiden lisäksi organisaatioiden tulisi pohtia sisältöä, rakennetta sekä muotoilua. Monet työohjeet on suunniteltu isolle määrälle työntekijöitä ja tästä syystä ohjeiden kirjoittajan tulisi ottaa huomioon ihmisten eri tyylit lukea sekä ymmärtää tekstiä. Erilaisten tyylien kuten vuokaavioiden, kuvien ja kaavioiden käyttö auttaa lukijaa ymmärtämään tekstiä paremmin ja motivoi lukemaan. (Eunson 2012, 40-42.)

Kuvio 4 näyttää, kuinka ohjeiden tekemiseen linkittyy monia vaiheita. Kirjoittajan tulisi miettiä jokaista vaihetta, ennen kuin ohjeet otetaan käyttöön. Suunnitteluun ja ulkonäköön tulisi käyttää aikaa, jotta ohje olisi käytännöllinen lukijalle. (Eunson 2012, 45-46.)



Kuvio 4: Dokumentaation rakentaminen (Eunson 2012, 45)

Eunson (2012, 45-46) kuvaa dokumenttien kirjoittajan muistisäännön seuraavasti: Mitä vähemmän ohjeenkirjoittaja käyttää aikaa dokumenttien luomiseen, sitä enemmän lukija käyttää aikaa lukemiseen ja tekstin ymmärtämiseen. Sääntö pätee myös toisinpäin, mitä enemmän kirjoittaja käyttää aikaa, sitä vähemmän lukija käyttää aikaa lukemiseen sekä ymmärtämiseen.

4.3 Yksilön toiminta

Finavian poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmä luokittelee väsymyksen inhimilliseksi tekijäksi ja määrittelee sen yksilön toiminnan alle (Finavia 2017b). Väsymys vaikuttaa ihmisen toimintaan heikentävästi. Kyseessä on fysiologinen reaktio pitkään jatkuneesta fyysisestä ja henkisestä stressistä sekä kuormittumisesta. Väsymys on yleistä pitkän työputken ja rankan työn

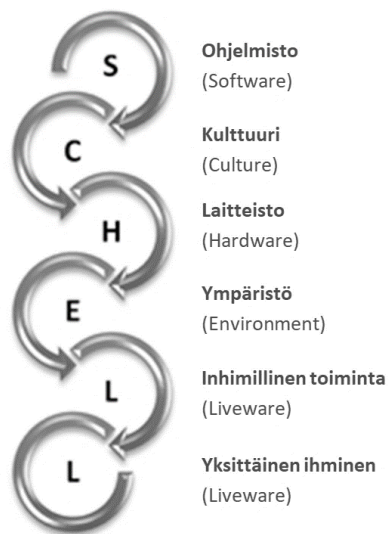
jälkeen. Keskittyminen, muistaminen sekä päätöksenkyky heikkenevät huomattavasti väsyneenä ja näiden seurauksena onnettomuuksien syntyminen on todennäköisempää. Väsymyksellä on vaikutusta myös ihmisen mielialaan. (SkyBray 2017.) Keskittymisen puute vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ihminen kiinnittää huomiota suoritettavaan tehtäväänsä. Onnettomuuksien tutkimuksissa havaitaan monesti, että yhtenä inhimillisenä tekijänä oli heikentynyt vireystila. (Federal Aviation Administration. 2013.)

Monesti väsymyksen pääsyy on lyhyeksi jäänyt nukkuminen. Työnantajan näkökulmasta väsymyksen poistaminen voi olla haastavaa, koska yhtä ja oikeaa vastatoimenpidettä ei ole. (National Center for Biotechnology Information 2015.) Työnantajat pystyvät vaikuttamaan työntekijöiden väsymykseen muun muassa vuorosuunnittelulla ja varmistamalla riittävät lepoajat. Työntekijän tulisi välttää monimutkaisia tehtäviä väsyneenä (Federal Aviation Administration. 2013).

5 Inhimillisten tekijöiden hallinta

Organisaatioiden tulee pystyä hallitsemaan negatiivisesti vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä ja tämän pitäisi olla osa niiden riskienhallintaa. Jotta riskienhallinnan avulla havaitut inhimilliset tekijät voidaan poistaa, tulee tekijät ja niiden hallintakeinot tuntea. Joihinkin tekijöihin organisaatioiden on jopa mahdotonta vaikuttaa ja tämänkaltaisten inhimillisten tekijöiden hallinta on monesti työntekijää tukevaa. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 13.) Luku esittää opinnäytetyön kannalta tärkeimmät inhimillisten tekijöiden mallit ja keinot negatiivisten inhimillisten tekijöiden poistamiselle riskienhallinnan avulla. Onnettomuuksien syntymistä sekä inhimillisiä tekijöitä pyritään tunnistamaan erilaisten menetelmien ja mallien avulla. Jokaisella mallilla on omat keinonsa tunnistaa inhimillisiä tekijöitä. (Liikennevirasto 2011.) Osa menetelmistä sopii inhimillisten tekijöiden tunnistukseen yleisellä tasolla ja osat menetelmistä tutkivat inhimillisiä tekijöitä tietyin näkökulmin. Malleja on kehitelty useita ja niissä kaikissa on hyvät sekä huonot ominaisuudet.

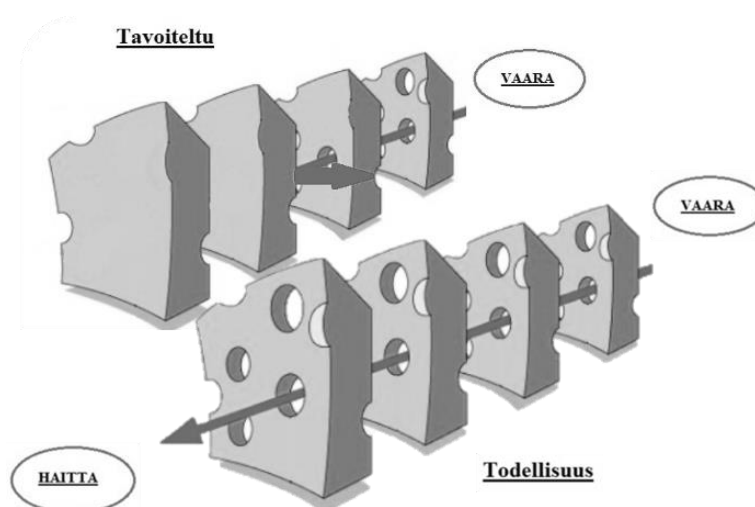
Kansainvälinen siviili-ilmailujärjestö ICAO käyttää Shell-mallia, kun tutkitaan onnettomuuksien inhimillisiä tekijöitä. Australian kansallinen ilmailuviranomainen CASA on vienyt kyseisen mallin vieläkin pidemmälle ja näin ollen tarkkailuun on otettu myös kulttuuri. CASA:n käyttämää mallia, kuvio 5, kutsutaan SCHELL-malliksi. SCHELL-malli kuvaa miten kaikilla alla kuvatuilla osaluilla on yhteys yksilön käyttäytymiseen. (CASA 2012.)



Kuvio 5: SCHELL-malli (CASA 2012)

Kuvion 5 osa-alueiden ristiriidat voivat johtaa siihen, että ihminen suorittaa toiminnon väärin (CASA 2012.) ICAO:n käyttämän SHELL-mallin kehitti Elwyn Edwards vuonna 1972 ja tämän jälkeen siitä on kehitetty entisestään. Kuten edellä kuvattu CASA:n käyttämä malli, myös SHELL-malli muodostuu sanoista: software, hardware, environment, liveware ja liveware. Käyttötarkoitus on sama kuin CASA:n kehittämässä mallissa. Ajatuksena on ymmärtää miten yksi osa-alue vaikuttaa toiseen. (Skybrary 2016.)

Reikäjuustomalli on yleisesti käytetty menetelmä ja sitä voidaan soveltaa monessa eri tarkoituksessa. Englantilainen James Reason kehitti mallin käsittelemään inhimillisiä tekijöitä seurauksina jostakin suuremmasta. Kuvan 2 reikäjuustomalli kuvaa eri työvaiheita ja Reasonin mukaan jokaisessa työvaiheessa on potentiaalinen mahdollisuus epäonnistumisille sekä virheille. (Insta ILS n.d; Reason 1997, 9.)



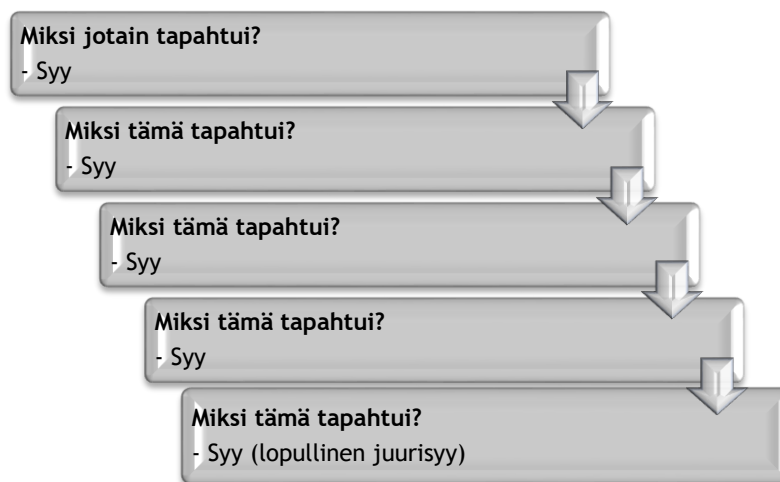
Kuva 2: Reikäjuustomalli (Insta ILS n.d.)

lhannemaaailmassa (kuva 2) kaikki työvaiheet olisivat vahingoittumattomia ja näin virheet sekä epäonnistumiset olisi estetty. Todellisuudessa kaikki työvaiheet ovat haavoittuvaisia ja pitävät sisällään mahdollisuuden virheille sekä epäonnistumisille. (Reason 1997, 9.) Pahimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että vaara aiheuttaa haittaa toiminnalle. Onnettomuuksien tutkintavaiheissa pystytään useasti havaitsemaan, että onnettomuutta ennen edelsi ryhmä tapahtumia ja nämä yhdessä tai päällekkäin muodostivat tapahtumaketjun onnettomuudelle (Insta ILS n.d.).

Onnettomuuksien kehityskaari pitää sisällään erilaisia aktiivisia laiminlyöntejä sekä piileviä olosuhteita, mitkä eivät ole selvästi näkyvissä. Yleisesti laiminlyönnit tapahtuvat prosessien lop-puolella ja näillä on suora vaikutus turvallisuuteen. Työntekijät saattavat jättää noudattamatta annettuja ohjeita sekä sääntöjä, ja näin ollen aiheuttaa aktiivisen laiminlyönnin. Aktiivisen laiminlyönnin löytäminen ei kuitenkaan tarkoita, että onnettomuuden todellinen juurisyy olisi löydetty. Nykyään laiminlyönnit nähdään seurauksina jostain suuremmasta ja onnettomuuden tutkijat lähtevät yleisesti aina tutkimaan piileviä olosuhteita. Piileviä olosuhteita voivat olla esimerkiksi esimiestyö, huono laitesuunnittelu ja puutteellinen koulutus. Tutkintavaiheessa piilevien olosuhteiden löytäminen on usein haastavaa, mutta löydös on tutkimuksen kannalta tärkeä. (Reason 1997, 10; Insta ILS.)

Reasonin kehittämän teorian mukaan onnettomuuksia on mahdollista ennaltaehkäistä reikäjuustomallin avulla. Keinoina on lisätä työvaiheita, vähentää työvaiheiden sisältämiä reikiä tai pienentää niitä. Vaihtoehtoisesti voidaan myös varoittaa, kun eri työvaiheiden virheet tai epäonnistumiset ovat samalla linjalla kuvan 2 alaosan osoittaman nuolen mukaan. (Norman 2013, 208.)

The five whys (kuvio 6) on juurisyyyn etsimiseen käytetty menetelmä. Juurisyyanalyysin tarkoituksena on löytää perimmäinen syy onnettomuudelle. Sakichi Toyodan kehittämä The five whys malli on laajalti käytetty menetelmä. Tarkoituksena on etsiä syitä tapahtuneelle onnettomuudelle. Välittömän syyn löytäminen ei tarkoita, että onnettomuus olisi selvitetty lopullisesti. Löydöksen jälkeen kysymyksen tulisi olla miksi, ”miksi onnettomuus tapahtui?”. (Norman 2013, 165-166.)



Kuvio 6: The five whys -esimerkki

Vastauksen saamisen jälkeen esitetään uusi kysymys samalla rakenteella ja tämä jatkuu, kunnes todellinen juurisyy on löydetty. Juurisyyn löytämisessä joudutaan useasti menemään työproses- sissa pitkälle, sillä todellinen syy virheelle voi olla tapahtunut jo prosessin alussa. Menetelmä ei ole sataprosenttisen varma, sillä jokaisella tutkijalla on omat näkemyksensä syille ja näin ollen onnettomuus saattaa saada erilaisen lopputuloksen per tutkija. (Norman 2013, 165-166.)

Riskienhallinnan avulla organisaatio pyrkii varautumaan mahdollisiin riskeihin sekä ennaltaeh- käisemään niiden syntymistä (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 10). SFS-ISO 31000 (2011) - stan- dardin mukaan riskienhallinnan tulee olla osa johdon vastuualuetta ja oleellisena osana proses- seja. Riskienhallinnan tavoitteena on havaita mahdolliset uhkat hyvissä ajoin, tämä voidaan toteuttaa erilaisten menetelmien avulla. Menetelmät arvioivat riskin todennäköisyyttä sekä sen vaikutusta toimintaan. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 10.) Suomen Riskienhallintayhdistyksen (2018) mukaan riskien suuruuteen vaikuttavat vakavuus sekä todennäköisyys. Taulukon 1 avulla voidaan havaita, kuinka merkittävästä riskistä on kyse. Taulukon todennäköisyyden ja seurauk- sen alla on kolme tasoa, joiden avulla määritellään riskin merkitys.

Todennäköisyys	Seuraukset		
	Vähäinen	Haitallinen	Vakava
Epätodennäköinen	Merkityksetön riski	Vähäinen riski	Kohtalainen riski
Mahdollinen	Vähäinen riski	Kohtalainen riski	Merkittävä riski
Todennäköinen	Kohtalainen riski	Merkittävä riski	Sietämätön riski

Taulukko 1: Riskin merkityksen arviointi (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2018.)

Taulukon osoittama seuraus valitaan riskien suuruuden arvioinnissa ensimmäisenä ja tämän jäl- keen riskin tapahtumisen todennäköisyys. Riskin suuruudeksi määräytyy näiden kahden leik- kauspiste. (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2018.)

Riskit jaotellaan eri kategorioihin, mikä helpottaa niiden hallintaa sekä auttaa organisaatiota tunnistamaan kategoriaan liittyviä riskejä. Riskin löytäminen ei kuitenkaan tarkoita, että se kuuluisi vain yhteen kategoriaan, vaan se voi sisältyä useampaan. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 23; Suomen Riskienhallintayhdistys, n.d.) Suomen Riskienhallintayhdistys luokittelee riskit kolmeen kategoriaan: Operatiivisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin (Suomen Riskienhallintayhdistys, n.d.). Suomen Riskienhallintayhdistyksen mukaan operatiiviset riskit ovat toimintoihin kytkeytyviä välittömien tai välillisten vahinkojen riskejä tai tappiollisia seurauksia organisaation maineelle. Organisaatioiden taloudellisilla riskeillä tarkoitetaan vakavaraisuuteen ja pääomien riittävyyteen liittyviä epävarmuuksia. Vahinkoriskit tarkoittavat ulkoisten tekijöiden aiheuttamaa uhkaa, mikä tapahtuu yllättäen. (Riskikompassi, n.d.)

Tunnistamisen ja tehtyjen analyysien avulla päätetään, kuinka riskejä käsitellään. Hallintakeinot esitetään kuviossa 7. Kuvio näyttää, että organisaatioilla on neljä eri vaihtoehtoa hallita löydettyjä riskejä. Ensisijaisesti riskejä tulisi pyrkiä välttämään ja poistamaan, mutta joissain tilanteissa tämä ei ole mahdollista. Tällöin riskin todennäköisyyttä ja vaikutusta tulisi pyrkiä pienentämään. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 130-133.)



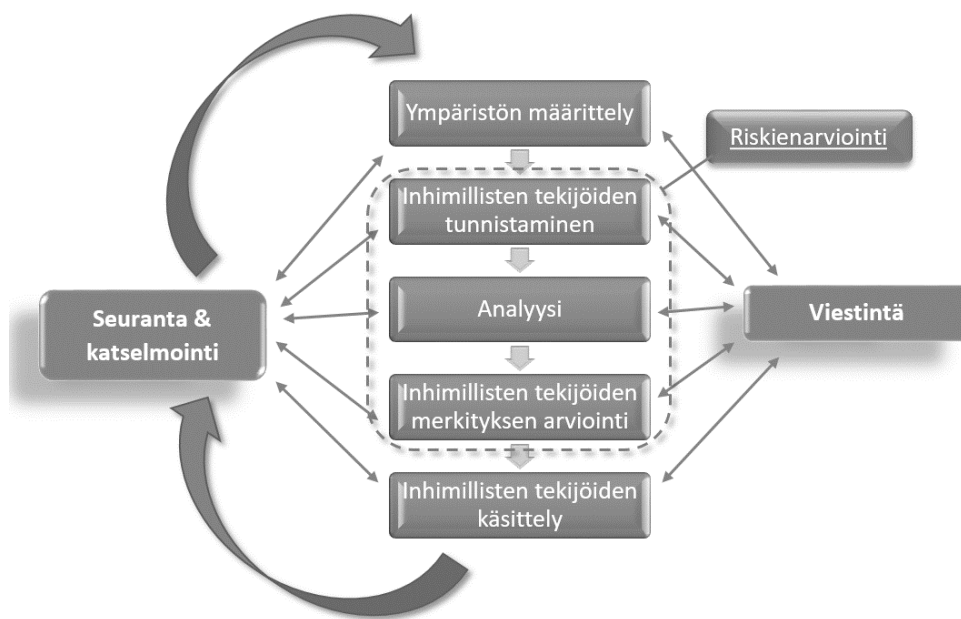
Kuvio 7: Riskienhallintakeinot (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 130)

Organisaatio saattaa kohdata myös riskejä joiden olemassaolo sen täytyy hyväksyä. Tällöin puhutaan esimerkiksi riskeistä, joiden poistaminen on mahdotonta yrityksen toiminnasta johtuen. Riskin todennäköisyys tai vaikutus voi olla myös niin pieni, että niiden hyväksyminen saattaa olla organisaation näkökulmasta järkevämpi vaihtoehto. Riskin siirtämisellä tarkoitetaan, että riski annetaan toiselle osapuolelle hoidettavaksi. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 130-133.)

Tässä opinnäytetyössä riskienhallintaa käytetään inhimillisiin tekijöihin. Inhimillisillä tekijöillä on suuri merkitys organisaatioiden riskeissä. Jotta riskejä voidaan poistaa, tulee organisaation tunnistaa myös inhimillisiä tekijöitä. Inhimillisillä tekijöillä on heijastus todennäköisyyteen sekä vaikutukseen. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 13.)

Standardin SFS-ISO 31000 (2011) mukaa riskienhallinta lähtee toimintaympäristön määrittelystä ja etenee pystysuunnassa alaspäin aina riskien käsittelyyn (kuvio 8). Prosessia voidaan ajatella jatkuvana prosessina, koska mahdollisten puutoksien löytäminen vie takaisin prosessin alkuun.

Riskien tunnistamisen, analyysin ja arvioinnin sitoo yhteen riskienarviointi. Riskien tunnistaminen pitää sisällään kuvion laatikon sisällä olevat tekijät. Jotta organisaatio voi tunnistaa riskit, tulee riskin lähteet, vaikutusalueet, tapahtumat, ja syyt sekä seuraukset tunnistaa prosessin alkuvaiheessa. Tunnistamisen jälkeen jokainen riski tulisi analysoida, jotta riskeistä voidaan luoda selkeä käsitys. Tämän katsotaan olevan vaihe, jossa luodaan päätös siitä, pitääkö riskejä käsitellä ja mitkä ovat sopivat riskienkäsittelymenetelmät. Riskien merkityksen arviointi auttaa luomaan lopulliset päätökset analyysien tulosten pohjalta. Analyysien tulosten perusteella päätetään, kuinka riskit käsitellään ja missä järjestyksessä tämä tulisi toteuttaa. (SFS-ISO 31000, 2011.)



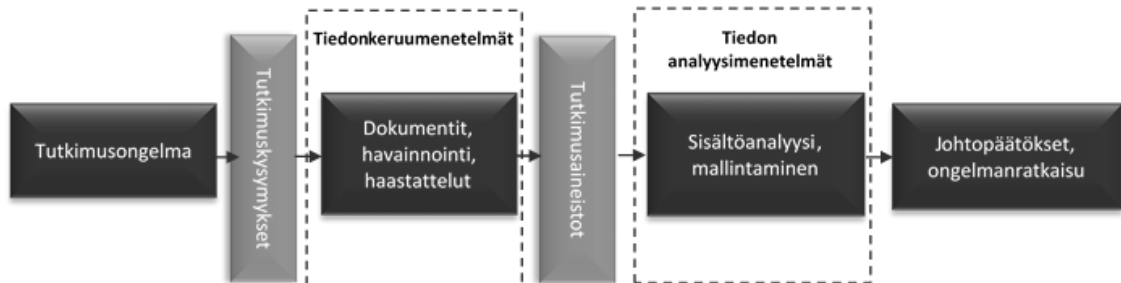
Kuvio 8: Riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000, 2011)

Riskienarvioinnin jälkeen prosessi siirtyy riskien käsittelyyn, mikä sisältää yhden tai useamman riskienkäsittelytavan sekä näiden toteuttamisen. Koko prosessin aikana tapahtuu tiedonvaihtoa sekä tarvittavaa viestintää ulkoisten sekä sisäisten sidosryhmien kanssa. Riskienhallintaprosessin avulla yritykset pystyvät toteuttamaan riskienhallintaa oikeilla menettelytavoilla. (SFS-ISO 31000, 2011.)

6 Opinnäytetyön prosessi

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä on mukana kolme turvatarkastuksia tuottavaa palvelun-toimittajaa. Tämän lisäksi aihetta tutkitaan laajemmin Finavian asiantuntijoiden avulla. Kuvion 9 mukainen opinnäytetyöprosessi aloitettiin lokakuussa 2017, jolloin toimeksiantaja ja opinnäy-

tetyön tekijä päättivät yhteiset tavoitteet, tarkoituksen sekä tutkimusongelman. Näiden jälkeen opinnäytetyön tekijä laati tutkimuskysymykset sekä tutustui inhimillisiin tekijöihin kirjallisuuden kautta.



Kuvio 9: Opinnäytetyön prosessi (Kananen 2017, 67.)

Opinnäytetyö prosessi eteni kuvion 9 mukaan. Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä kehitettiin opinnäytetyön ohjaajalta saaduilla palautteilla sekä kehitysehdotuksilla. Opinnäytetyölle suunniteltiin rakenne sisällysluettelon avulla. Kirjallisuuden löytäminen osoittautui työn kannalta haastavaksi, koska useat lähteet olivat englanninkielellä ja niiden saaminen kirjastosta sekä verkosta oli haastavaa. Oikeilla hakusanoilla sekä aihepiireillä pystyttiin löytämään tarvittavat materiaalit ja kirjallisuuden lukeminen pystyttiin aloittamaan lokakuussa 2017. Kirjallisuuden lukemisen yhteydessä, opinnäytetyön tekijä suunnitteli tarvittavat kysymykset alkukartoituksia varten ja keräsi palautteet sekä korjausehdotukset toimeksiantajalta.

Alkukartoituskyselyt toteutettiin lokakuun 2017 viimeisellä viikolla ja se toimi ensimmäisenä menetelmänä opinnäytetyössä, koska toimeksiantajalla ei ollut tutkittavasta aiheesta aiempaa dokumentaatiota. Alkukartoitukseen vastasi yhteensä 70 turvatarkastajaa. Opinnäytetyössä kohteena oli ihmisten toiminta, heidän mielipiteensä sekä asenteensa. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla ja vastaaja täytti vastaukset opinnäytetyön tekijän läsnä ollessa, mutta ilman hänen apuansa.

Alkukartoituskyselyssä (liite 1) oli laaja skaala positiivisia sekä negatiivisia inhimillisiä tekijöitä, joiden avulla kysyttiin turvatarkastajien omia kokemuksia inhimillisistä tekijöistä. Tavoitteena oli saada listaa tekijöistä, joilla on vaikutusta turvatarkastajien työntekoon. Tulokset esitettiin numeraalisesti ja sanallisesti, vaikka kysymykset itsessään olivat pelkästään sanallisessa muodossa. Kyseinen tiedonkeruumenetelmä valittiin, koska se esittää selkeästi lukuina inhimillisten tekijöiden vaikutukset. Tutkimuksen kannalta on tärkeää nähdä, kuinka paljon jokin tietty inhimillinen tekijä vaikuttaa työnlaatuun. Tämä auttaa poimimaan oikeat inhimilliset tekijät tarkempaan seulontaan.

Marraskuussa 2017 suoritettiin opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoitusta löydettyjen materiaalien avulla. Opinnäytetyössä haastateltiin turvatarkastajia, esimiehiä ja kouluttajia sekä asiantuntijoita joulukuun 2017 ja tammikuun 2018 aikana. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Aiheesta inhimillinen tekijä keskusteltiin hyvin avoimesti ja haastateltavat pääsivät vastaamaan vapaasti haastattelijan valitsemiin teemoihin. Teemahaastattelurunko turvatarkastajille on liitteenä 2 ja esimiesten teemahaastattelurunko liitteenä 3. Apuna toimivat opinnäytetyön tekijän tukikysymykset (liite 4 ja 5). Puolistrukturoitua teemahaastattelua käytettiin sen takia, että turvatarkastajilta haluttiin saada vastauksia työntekijän omasta näkökulmasta ilman suoraa ohjausta. Turvatarkastajia haastateltiin yhteensä kymmenen, pitäen sisällään jokaisen mukana olleen palveluntoimittajan.

Joulukuun 2017 loppupuolella haastatteluja tehtiin myös palveluntoimittajien esimiehille sekä kouluttajille. Nämä haastattelut toteutettiin samalla puolistrukturoidulla tyylillä, mutta teemat (liite 3) erosivat hieman turvatarkastajien haastatteluista. Esimiesten ja kouluttajien haastatteluissa keskityttiin eniten esimiestyöhön sekä muihin teemoihin esimiehen näkökulmasta. Jokaiselta palveluntoimittajalta haastateltiin yhtä esimiestä tai kouluttajaa. Esimiehiltä ja kouluttajilta haluttiin saada näkemyksiä jo saatuihin vastauksiin sekä valittuihin teemoihin. Edellä mainittujen haastatteluiden lisäksi suoritettiin kolme asiantuntijahaastattelua. Haastattelut toteutettiin myös puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Asiantuntijat toimivat Finavialla eri tehtävissä, mutta jokaisella heistä on omat näkökulmansa turvatarkastukseen. Finavian turvakoordinaattorin ja palveluesimiehen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja kolmas haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna kehityspäällikölle, palveluesimiehelle sekä analytikolle. Haastattelun tietoja käytetään teorian tukena sekä Finavian näkökulmina inhimillisiin tekijöihin lentoasemalla.

Tehtyjen haastatteluiden jälkeen tulokset analysoitiin teemoittelun sekä sisällönanalyysin avulla tammikuun ja helmikuun aikana. Analysoinnin jälkeen tuloksien vaikutusta verrattiin riskienarvioinnin näkökulmasta sekä inhimillisten tekijöiden mallien mukaan. Teemoittelun avulla tulokset pystyttiin järjestämään loogiseen järjestykseen, koska jokainen turvatarkastaja, esimies sekä kouluttaja vastasivat samoihin teemoihin omasta näkökulmastaan. Teemoittelun käyttö auttoi hahmottamaan vastauksien kirjon sekä näkemään yhdenmukaisuuden vastauksissa. Teemoittelun avulla pystyttiin kartoittamaan merkittävimmät teemat opinnäytetyön kannalta. Sisällönanalyysia käytettiin teemoittelun rinnalla. Sisällönanalyysi antoi mahdollisuudet järjestelmälliselle analysoimiselle. Näin materiaalista saatiin tiivistetty sekä yleinen kuva.

7 Tutkimustulokset

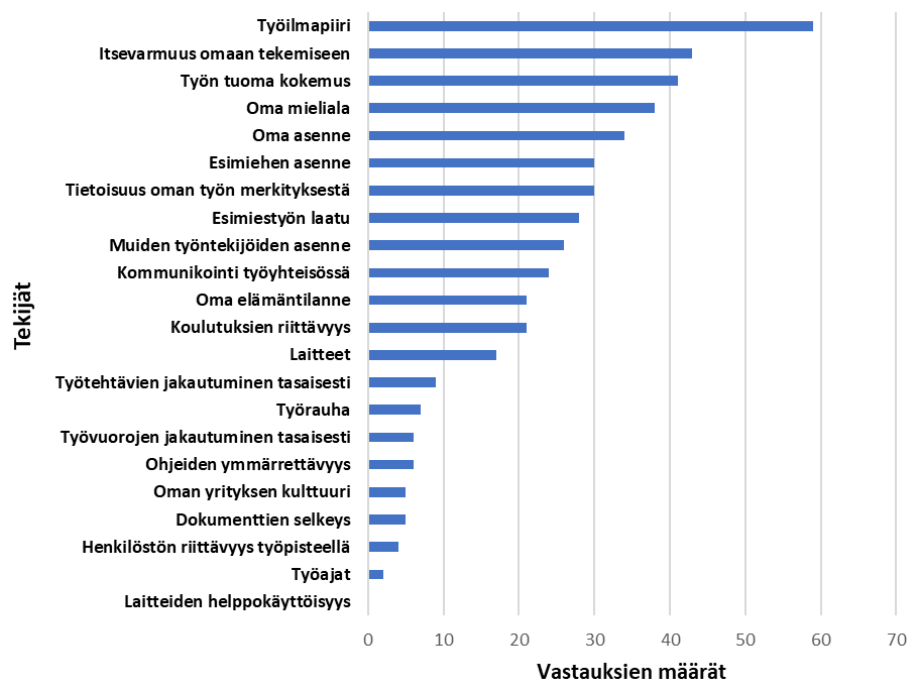
Tässä luvussa kuvataan kyselyn sekä teemahaastatteluiden tulokset. Finavia on havainnut, että turvatarkastuksissa eräät keskeiset ongelmat ovat inhimillisiä tekijöitä, koska ne ovat asioita

joihin työntekijä ei välttämättä osaa itse puuttua tai osaa tunnistaa näitä. Inhimilliset tekijät saattavat olla myös sellaisia, joihin työntekijä ei voi itse vaikuttaa. (Kilpiö 2017.) Finavialla on käytössä laadunhallintajärjestelmä, minkä avulla se pystyy hallitsemaan sekä seuraamaan havaittuja riskejä. Laadunhallintajärjestelmä ei kuitenkaan ota sellaisenaan kantaa inhimillisiin tekijöihin, joten niiden tunnistaminen on ollut haasteellista. (Pekkanen 2017.)

7.1 Alkukartoituskyselyn tulokset

Alkukartoitukseen vastasi yhteensä 70 turvatarkastajaa kolmelta eri palveluntoimittajalta. Suurimpana ikäluokkana oli 18-22 vuotiaat (22 vastaajaa). Tosiksi suurimmaksi ikäluokaksi osoitautui yli 30 vuotiaat (21 vastaajaa). Alkukartoitukseen vastanneista määrällisesti vähiten oli ikäluokista 22-25 (19 vastaajaa) ja 25-30 (8 vastaajaa). Ikäluokka kysyttiin alkukartoituksissa tuloksien arviointia varten. Alkukartoituksessa kysyttiin, kuinka pitkään työntekijä on työskennellyt turvatarkastajana lentoasemalla. Suurimmaksi luvuksi muodostui 0-2 vuotta (35 vastaajaa). Työkokemuksista yli 6 vuotta nousi toiseksi korkeimmaksi luvuksi (15 vastaajaa). Pienimmäksi luvuksi muodostui 4-6 vuotta (3 vastaajaa).

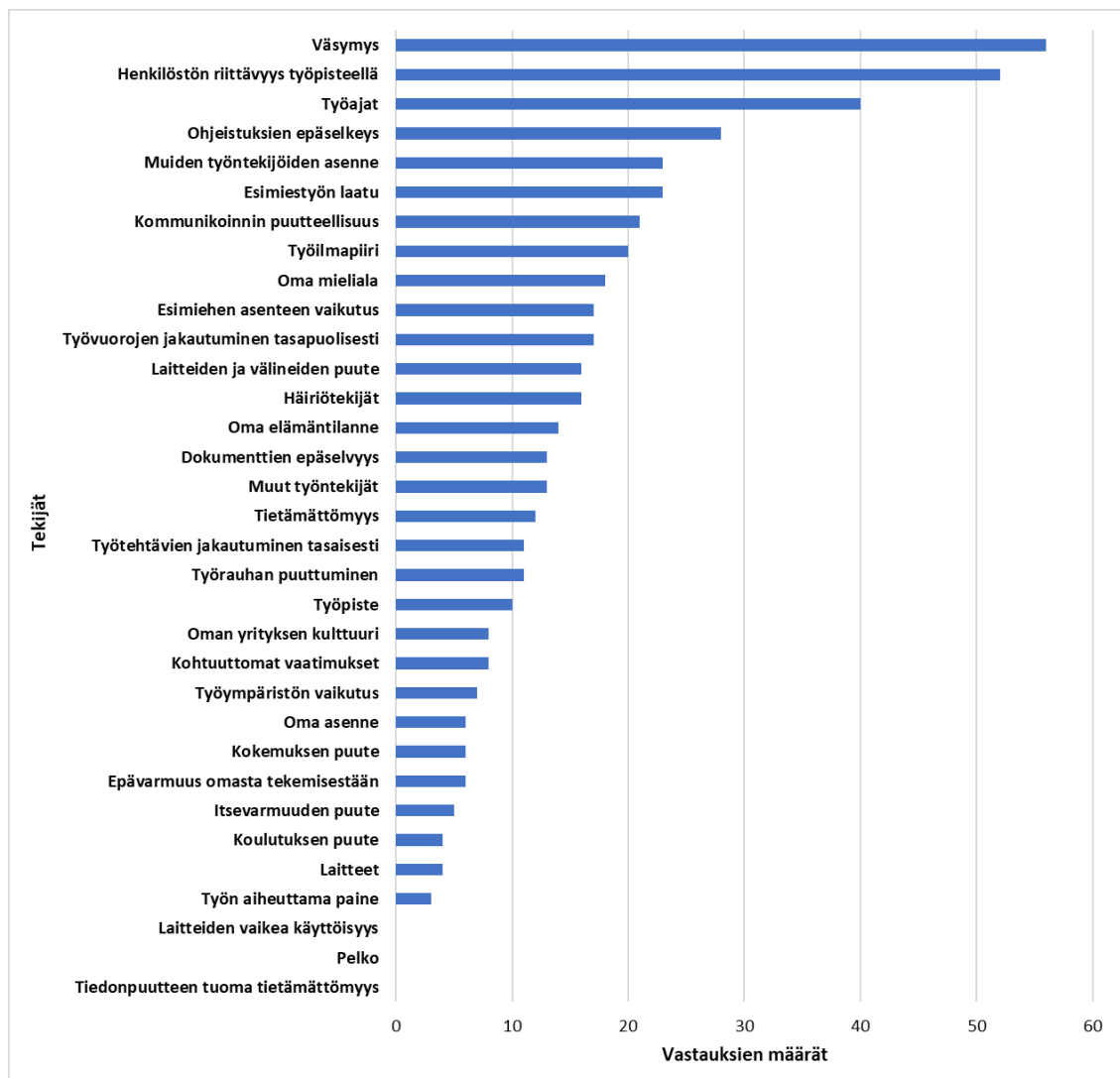
Kysely nosti esille turvatarkastajien näkökulmasta vaikuttavimmat positiiviset sekä negatiiviset tekijät. Vastausvaihtoehdot olivat valmiiksi kirjattu, mutta turvatarkastajilla oli myös mahdollisuus kirjoittaa omia vaihtoehtoja. Kuviossa 10 esitetään kyselyn 22 positiivista inhimillistä tekijää, joista suurimmiksi tekijöiksi nousivat: työilmapiiri (59 vastausta), itsevarmuus omaan tekemiseen (43 vastausta), työn tuoma kokemus (41 vastausta), oma mieliala (38 vastausta), oma asenne (34 vastausta), esimiehen asenne (30 vastausta), tietoisuus oman työn merkityksestä (30 vastausta), esimiestyön laatu (28 vastausta), muiden työntekijöiden asenne (26 vastausta), kommunikointi työyhteisössä (24 vastausta), oma elämäntilanne (22 vastausta), koulutuksien riittävyys (22 vastausta), laitteet (18 vastausta), työtehtävien jakautuminen tasaisesti (10 vastausta), työrauha (8 vastausta), työvuorojen jakautuminen tasaisesti (8 vastausta), ohjeiden ymmärrettävyys (8 vastausta), oman yrityksen kulttuuri (8 vastausta), dokumenttien selkeys (8 vastausta), henkilöstön riittävyys työpisteellä (8 vastausta), työajat (4 vastausta) ja laitteiden helppokäyttöisyys (4 vastausta).



Kuvio 10: Positiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät

Vähäisimmiksi tekijöiksi mainittiin laitteiden helppokäyttöisyys (0 vastausta), työajat (2 vastausta), henkilöstön riittävyys työpisteillä (4 vastausta), dokumenttien selkeys ja oman yrityksen kulttuuri (5 vastausta), sekä ohjeiden ymmärrettävyys ja työvuorojen jakautuminen tasaisesti (6 vastausta).

Kuvio 11 esittää turvatarkastajan näkökulmasta tekijät, mitkä vaikuttavat heidän työntekoonsa negatiivisesti. Negatiivisesti vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä oli kyselyssä yhteensä 33 kappaletta. Merkittävimmit negatiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät olivat väsymys (56 vastausta) ja henkilöstön riittävyys työpisteillä (52 vastausta). Myös työajoilla, ohjeistuksien epäselvyydellä, työntekijöiden asenteella, esimiestyön laadulla ja kommunikoinnin puutteellisuudella katsottiin olevan vaikutusta työskentelyyn.



Kuvio 11: Negatiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät

Moni kuvion 11 tekijöistä ei vaikuttanut kehenkään turvatarkastajaan negatiivisesti. Nämä tekijät olivat: tiedonpuutteen tuoma tietämättömyys, pelko sekä laitteiden vaikea käyttöisyys. Myös työn aiheuttama paine listautui alhaiseksi (3 vastausta).

7.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Turvatarkastajien yksilöhaastatteluissa suurimmiksi teemoiksi muodostuivat: esimiestyö, väsymys, kiire, ryhmadynamiikka, sekä ohjeistus ja tiedonkulku. Yksilöhaastatteluiden tulokset esitetään näiden teemojen pohjalta ja esimiesten, kouluttajien sekä asiantuntijoiden haastattelut suhteutetaan näihin.

Työajan ja vapaan yhteensovittaminen

Moni turvatarkastaja koki, että työajan ja vapaan yhteensovittaminen luo haasteita. Tämän aiheuttajia ovat muun muassa työvuorolistat, mitkä sisältävä pitkiä työputkia sekä epäkäytännöllisesti jaettuja vuoroja. Myös työvuorojen pituudella koettiin olevan merkitystä. Pitkät työvuorot ottavat aikaa arkiaskareista sekä nukkumisesta. Osa turvatarkastajista koki pitkät työpäivät parempina, koska tämä tarkoittaa myös pitkiä vapaita. Turvatarkastajan (T5) mukaan työaikojen aloitus- ja palautumisajat on toteutettu ajattelemattomasti ja tämä vaikuttaa toimintaan heikentävästi. Turvatarkastajat toivoisivat huomioonottavampaa vuorosuunnittelua, missä kysyttäisiin myös työntekijöiden mielipiteitä sekä toiveita.

Kolme turvatarkastajaa koki haasteita työtehtävien kierrossa, sillä tehtävienkierto on pääsääntöisesti organisaatiossa omavalintaista työntekijöiden kesken. Tehtävien vaihto ei aina onnistu heti, koska kaikki työntekijät eivät ole halukkaita vaihtamaan työtehtäviä. Tämä johtaa siihen, että työntekijät joutuvat vaatimaan työtehtävien vaihtoa useammin.

Finavian turvallisuuskoordinaattori Kilpiön mukaan lentoaseman aukioloajat määrittelevät turvatarkastajien työpäivien aloitus- sekä lopetusajat. Tästä johtuen työaikojen ja vapaan yhteensovittaminen on haastavampaa. Kilpiö kertoi lentoaseman tavoitteeksi tasata ruuhkapiikkejä ja tämän avulla vaikuttaa työvuorojen tasaisuuteen. Ruuhkapiikkeihin vaikuttaa kuitenkin moni ulkoinen tekijä, kuten lentoyhtiöt. Finavian palveluesimies Pekkanen kertoi, että vastuu jää myös työnantajalle sekä työntekijälle itselleen. Hänen mukaansa työnantajan velvollisuus on huolehtia, että työntekijä jaksaa omassa työssään.

Kiire

Jokaiselta turvatarkastajalta kysyttiin mitä sana ”kiire” tuo mieleen. Kahdeksan haastateltavaa mainitsi ruuhkan ja työvoimien hetkellisen vajauksen. Tämän seurauksena muutamat turvatarkastajat kokivat alitajunteisesti painetta työskentelyssään. Työvoimien vajuus johtaa siihen, että turvatarkastukset tehdään suurin piirtein ja näin ollen laatu kärsii. Turvatarkastaja (T5)

nosti esille, että turvatarkastuksia halutaan suorittaa nopeasti, jotta jonot menevät pikaisesti. Turvatarkastaja (T2) totesi, että kiirettä voitaisiin poistaa, jos Finavia olisi enemmän tietoinen, milloin lentoja lähtee samanaikaisesti.

Turvatarkastaja (T4) nosti esille tauotusten aiheuttaman kiireen. Haastateltavan mukaan kiire nousee esille silloin, kun tauotuksia suoritetaan ruuhka-aikoina ja tauolle lähtevät otetaan pisteiden vahvuudesta. Tämän tuloksena työpisteillä ei ole tarpeeksi työntekijöitä. Haastateltavista muutamat nostivat esille, kuinka kiire heijastuu laukkujen avauksessa. Turvatarkastaja (T4) nosti esille, että laukkujen avaajien sovittu määrä ei toteudu turvatarkastuslinjoilla ja tämä johtuu pitkälti tauotuksista. Monen turvatarkastajan mukaan kiirettä voitaisiin poistaa, jos laukkujen avaajien määrä olisi suurempi.

Henkilökuntapisteillä työskentelevät kertoivat, että kiireeseen vaikuttaa turvatarkastuksiin tulevien määrä. Esimerkiksi turvatarkastaja (T9) kertoi, että ruuhkat syntyvät kellonaikoina, jolloin suurin osa työntekijöistä tulee töihin. Työntekijän mukaan tästä johtuvaa kiirettä voisi sujuvoittaa, jos turvatarkastuspisteet olisivat kooltaan isommat. Turvatarkastaja (T9) koki, että yksinolopisteet johtavat kiireeseen, tämän lisäksi esille nousi työturvallisuus sekä laadun heikkeneminen. Turvatarkastaja (T3) mukaa kiire vaikuttaa asiakaspalveluun ja tarkkaavaisuuteen heikentävästi.

Turvatarkastajien esimiehet ja kouluttajat keskustelivat yksilöhaastatteluissa kiireestä ja sen vaikutuksesta työskentelyyn. Palveluntoimittajan kouluttaja Lindfors sanoi, että kiire tulee koulutuksissa esille. Koulutuksissa painotetaan, kuinka asiakkaan kiire ei saa vaikuttaa työntekijään. Työntekijöiden niukkuus työpisteillä ei Lindforsin mukaan saisi vaikuttaa työntekijään. Hänen mukaansa työntekijöiden kuuluu suorittaa työtehtävät niin, että taso ei laske. Toisen palveluntoimittajan esimies koki Finavian ja työntekijöiden näkemyksissä eroa. Hänen mielestään prosessien puitteissa resurssien määrä ei ole riittävä. Hän kuvasi: ”Työ on kuormittavaa ja työtä joutuu tekemään koko ajan”. Esimiehenä hän pyrkii painottamaan, että turvatarkastajat eivät tee työtä urakkapalkalla ja nopeus ei auta työssä. Hänen mukaansa kiireeseen voi vaikuttaa myös omalla asenteella. Palveluntoimittajan esimies Kuurne koki, että työntekijöiden riittävyys on tilannekohtaista sekä pistekohtaista.

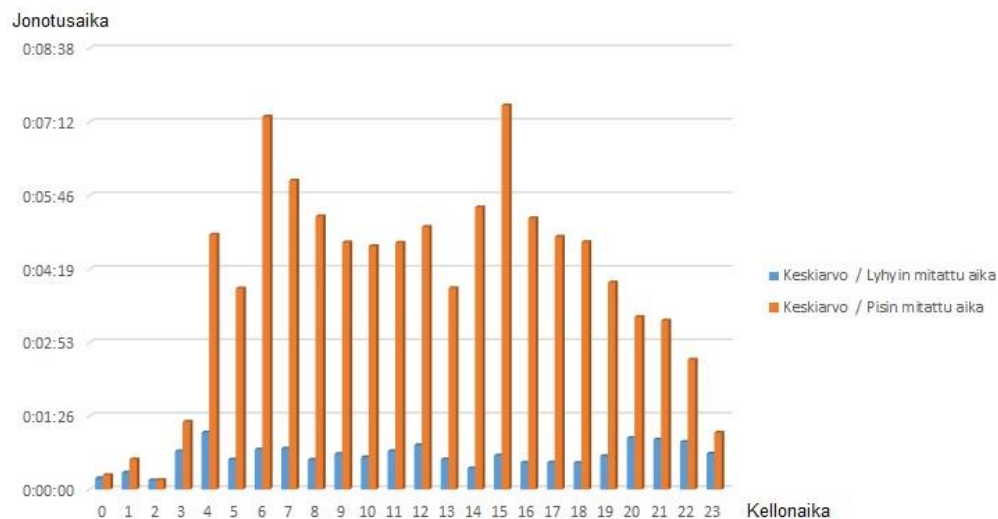
Lindfors otti esille tauotuksen aiheuttamat työvoimien vajaukset. Hänen mukaansa kyseessä on puhtaasti esimies asia. Lindfors kuvaa: ”En tiedä onko se kirjallinen sääntö, mutta taukoja pyritään välttämään ruuhka-aikaan.” Haastattelussa Lindfors mainitsi, kuinka vahvuuden lisääminen ruuhka-ajoille voisi auttaa kiireessä. Hän painotti, että työvuorot vaikuttavat kiireeseen, koska työntekijöiden määrä vähenee kriittiseen aikaan. Kuurne painotti miten päivät saattavat sisältää tekijöitä, joita ei koskaan pysty ennalta arvaamaan. Hän myös kuvasi: ”Kun kiire on läsnä, se riippuu myös tiimityöskentelystä. Hyvä tiimi pystyy jopa alimiehitettynä hoitamaan pistettä, mutta jos keskustelu ei toimi ja annetaan kiireen vaikuttaa, voi kaikki mennä pieleen.”

Kuurne katsoi, että prosessien selkeyttäminen ja yhteiset pelisäännöt sekä tiimityö voivat vaikuttaa positiivisesti kiireeseen. Liiallisen työntekijä määrän hän koki myös huonona asiana, koska tämä saattaisi lisätä yhden inhimillisen tekijän lisää.

Finavian palveluesimiehen mukaan resursseja on mietitty tarkkaan Finavian toimesta. Jonotusajat ja turvatarkastuksen vetokyky puhuvat hänen mielestään sen puolesta, että resurssit olisivat riittävä tällä hetkellä. Pekkanen nosti esille myös yliesursoinnin negatiiviset haitat sekä regulaation, mikä ohjaa turvatarkastuksia. Turvatarkastukset tulee tehdä tietyn tavan mukaan ja tämän takia kiire ei saa olla primääritekijä vaan työntarkkuus ja huolellisuus tulisivat olla Pekkasen mukaan ensisijaisessa asemassa. Haastattelussa kävi ilmi, että palveluntoimittajille on korostettu Finavian kantamaa vastuuta jonotusajoista. Pekkanen kuvasi palveluntoimittajien vastuiksi huolehtia, että työ tehdään huolellisesti ja asianmukaisesti. Samassa hän korosti esimiestyön merkitystä. Kilpiö nosti esille, kuinka sovittuja asioita ei aina toteuteta palveluntoimittajan toimesta ja näin ollen tämä heijastuu toimintaan negatiivisesti. Esimerkiksi Kilpiö kuvasi, että turvatarkastuspisteille on määritelty tietty vahvuus ja erikseen tauottajat, mutta monesti palveluntoimittaja on itse lähtenyt luistamaan sovitusta.

Asiantuntijoiden ryhmähaastattelussa kehityspäällikkö Lehto nosti esille työjohdolliset ongelmat. Hänen mukaansa tiedostetaan, että työ tulisi tehdä rauhassa ja turvatarkastukset vievät tietyn ajan. Tästä huolimatta turvatarkastuksia ei suoriteta näin, koska on aikapaine. Analytikko Tikkasen ja Lehdon mukaan ruuhkia pitää pystyä ennustamaan paremmin datan avulla ja tämä onnistuu erilaisten mittaristojen kautta. Finavia pyrkii havaitsemaan, milloin on pääruuhkapiikkien aloitus- ja lopetusajat, jotta turvatarkastuksien vahvuus laskee ja nousee oikeassa suhteessa asiakasmäärään. Ruuhkapiikkien tauotuksiin Lehto huomautti, että Finavia ostaa tarvittavat turvatarkastuksien vahvuudet ja vahvuuksien tuntihintojen tulisi sisältää tauottajat. Tämän järjestäminen on kuitenkin palveluntoimittajien vastuulla.

Finavian palveluesimies Pekkasen mukaan Finavialla on käytössä järjestelmiä, joiden avulla pystytään havaitsemaan ruuhkien ajankohdat. Järjestelmät antavat mahdollisuuden havaita myös mikropiikkejä, mitkä ovat ruuhkapiikkien välisiä pienempiä ruuhkia. Kuvio 12 kuvaa Finavian mittaamat jonotusajan keskiarvot. Kuviosta pystytään havaitsemaan jonotusaikojen maksimi- ja minimiajat yhdeltä vuorokaudelta. Lehdon mukaan Finavian jonotusaikatavoite on 15 minuuttia. Tikkasen mukaan jonotusajan ylityksiä ei ole juurikaan tapahtunut. Kuviota katsoessa pystytään havaitsemaan, että kyseisen vuorokauden pisin jonotusaika oli päälle 7 minuuttia. (Lehto, Pekkanen & Tikkanen 2017.)



Kuvio 12: Finavian maksimi ja minimi jonotusajan keskiarvot (Tikkanen 2017.)

Lehdon mukaan jonotusaikatavoite tulisi määritellä entistä tarkemmin ja tämä pitäisi pystyä osoittamaan myös turvatarkastajille. Kuvio 12 osoittaa, että turvatarkastuspisteet eivät todellisuudessa ole jonotusajallisesti ruuhkaisia. Tikkasen mukaan on tutkittu, että turvatarkastuksien jonot menevät nopeammin ruuhka-aikoina. Lehdon mukaan kyseessä on myös inhimillinen tekijä, koska sopivan paineen katsotaan parantavan suoritusta, mutta liiallisessa määrässä tämä vaikuttaa suoritukseen negatiivisesti. (Lehto, Pekkanen & Tikkanen 2017.)

Ohjeet ja tiedonkulku

Monet turvatarkastajat kokivat ohjeistukset vaikealukuisiksi. Muutamat turvatarkastajat kertoivat, että ohjeet saattavat olla tulkinnanvaraisia tai ne ovat kirjoitettu suppeasti. Turvatarkastaja (T9) mukaan yksinkertainen ohje on saatettu kirjoittaa kolmelle sivulle tai tekstin muotoilu on monimutkaista. Hänen mukaansa osat ohjeista kaipaavat prosessikaavioita, koska tämän avulla työntekijä saisi tarvittavan asian nopeasti selville. Prosessikaavioiden tukena voisi olla teksti, missä aihetta avataan laajemmin. Muutaman haastateltavan mukaan visuaalisuus tukisi tekstiä. Toisen palveluntoimittajan turvatarkastaja (T6) sanoi, että ohjeet hämmentävät välillä, mutta totesi ohjeiden tulevan säännöistä.

Turvatarkastaja (T10) kuvasi hyvää ohjetta seuraavasti: ”Ohjeet auttavat työssä ja niitä on helppo seurata. Selkeyden tekee se, että on yksi ohje, josta kaikki tarvittava tieto löytyy. Asioita ei kirjoiteta liian pitkästi vaan ne on ilmaistu yksinkertaisesti”. Turvatarkastaja (T1) koki, että työntekijöiden käyttämässä ohjearkistossa ei ole kaikkia tietoja, joita työnteossa tarvitaan. Haastatteluissa nousi esille, että työntekijöillä ei ole aikaa lukea ohjeita ruuhkaisissa pisteissä ja näin ollen työntekijät päätyvät kysymään toisiltaan. Tämä johtaa turvatarkastajan mukaan siihen, että kaikilla on erilaiset mielipiteet ja työntekijät päätyvät menemään enemmistön mukaan. Puolet haastateltavista kertoi, että käytössä oleva ohjearkisto ei auta ohjeiden

löytämisessä ja näin ollen vaikeuttaa työskentelyä. Turvatarkastaja (T9) sanoi, että etsitty tieto ei aina löydy sellaisenaan, vaan tieto pitää osata hakea oikeasta kappaleesta tai luvusta. Turvatarkastaja (T3) koki, että ohjeet ovat pääsääntöisesti selkeät, mutta hakutoiminto voisi olla parempi. Turvatarkastajan (T7) mukaan ohjearkisto on sekava ja sieltä on vaikea löytää ohjeita, koska siellä on paljon tekstiä. Tämän lisäksi hän koki, että osa teksteistä on ilmaistu epäselvästi.

Kuuden haastateltavan mukaan ohjeistuksien muutokset ei aina kantaudu työntekijöille. Turvatarkastaja (T4) sanoi, että tietojen tulisi kantautua sähköpostin välityksellä mutta näin ei ole aina tapahtunut. Turvatarkastaja (T5) toivoi suullista lähestymistapaa tiedonkululle, jotta tiedot voitaisiin käydä yhdessä läpi. Turvatarkastaja (T6) koki, että yrityksen sisäinen tieto ei kulje mutta Finavialta tuleva tieto kantautuu, vaikkakin se tulee lukea ohjearkistosta. Tähän hän toivoi toisenlaista ratkaisua, kuten tiivistettyjä ohjeita työsähköpostiin. Turvatarkastaja (T1) koki, että turvatarkastajat saavat olla suhteellisen omissa oloissa ja Finavialta ei kantaudu tietoa yhtä paljon, kun sitä toivottaisiin. Muutamat turvatarkastajat kokivat taukokuoneesta löytyvät ohjeet epäkäytännölliseksi. Epäkäytännöllisyys syntyi muun muassa niissä tilanteissa, kun työntekijä on ollut pidempään poissa työpaikalta. Turvatarkastaja (T3) toivoi, että työpisteiden esimiehet kiertäisivät nimilistan kanssa ja näin ollen varmistuttaisiin siitä, että työntekijät tietävät uudet ohjeet. Haastateltava toi esille myös idean alku-briefingstä, missä työpisteen esimies kertoisi päivän tärkeimmät tiedot sekä muutokset työntekijöille.

Palveluntoimittajan kouluttaja Lindfors sekä palveluntoimittajan esimies Kuurne kokivat, että turvatarkastajat eivät käytä ohjearkistoa päivittäin ja tämän takia ohjearkisto sekä ohjeet saat-
taa tuntua vieraalta. Lindfors ja Kuurne kommentoivat kuinka työntekijöillä ei ole aina aikaa lukea ohjeista, mutta hiljaisilla pisteillä tämä onnistuu ja sitä suositellaan. Kuurneen mukaan tietokoneita on työpisteillä ja tämän perusteella lukeminen onnistuu, mutta keskittyminen lukemaansa on haasteellista ruuhkaisilla työpisteillä. Ohjeiden vaikeaselkoisuuteen muutamat kouluttajat ja esimiehet kommentoivat: ”Jokainen ymmärtää lukemaansa eri tavalla”. Lindforsin mukaan ohjeissa oli aiemmin prosessikaavioita, mutta ne olivat vaikeasti ymmärrettäviä. Jos prosessikaavio olisi selkeä, se voisi helpottaa Lindforsin mukaan ymmärtämistä. Erään esimiehen mukaan ohjeiden lukeminen työajalla on haastavaa, mutta osittain myös työntekijän omasta viitseliäisyydestä kiinni.

Finavian turvakoordinaattori kertoi lentoasemien säätelyn olevan merkittävää verrattuna moneen muuhun toimialaan ja tästä johtuen hän uskoi, että ohjeistus tulee tuskin koskaan olemaan yhtä yksinkertainen. Hän myös nosti esille, että ohjeistukset ovat menneet vuosien saatossa parempaan suuntaan. ”Me pyrimme lähitulevaisuudessa tekemään kriittisimmistä ohjeista prosessimaisia ohjeita.” Kilpiön mukaan yleisimmin ongelmana ei ole ollut se, ettei henkilö ymmärtäisi ohjetta. Ongelmaksi on havaittu muodostuvan tietämättömyys ohjeesta, tai että ohje on vaikea löytää ohjearkistosta.

Pekkasen mukaan Finavia pyrkii tekemään ohjeistukset niin, että niiden pohjalta on helppo työskennellä ja niitä olisi helppo ymmärtää. Hän myös nosti esille, että ohjeet annetaan palveluntoimittajille luettavaksi ja vasta tämän jälkeen jalkautetaan työntekijöille. Pekkasen mukaan kyselyn tulos viittaa siihen, että jalkauttaminen palveluntoimittajilla ei toimi niin hyvin, kun toivotaan. Hän kuvasi: ”Mielestäni palveluntoimittajalla tulee olla sellainen laadunhallintajärjestelmä, joka ottaa huomioon myös ohjeiden jalkautumisen jokaiselle työntekijälle”.

Esimiestyö

Haastateltavilta kysyttiin saavatko he työssään tarpeeksi ohjausta esimiehiltä ja onko esimiestyö ollut onnistunutta. Tämän lisäksi kysyttiin kuinka esimiehen toiminta vaikuttaa työhön. Puolet haastateltavista koki, että esimiestaso vaihtelee. Siinä missä he ovat kokeneet hyvää esimiestyötä, ovat he myös kokeneet huonoa. Turvatarkastaja (T5) kommentoi asiaa seuraavasti: ”Olen kohdannut hyvää esimiestyötä, missä kysytään ja neuvotaan. Tämän lisäksi olen kokenut myös huonoa, missä asiat tehdään suurin piirtein. Esimiestyö on ristiriitaista”. Turvatarkastaja (T3) sanoi, että heidän yrityksestä löytyy hyviä sekä huonoja esimiehiä. Hyväksi esimieheksi hän kuvasi esimiestä, kuka on läsnä ja tekee töitä työpisteellä. Turvatarkastaja (T7) kertoi, että on kohdannut esimiehiä jotka antavat sääntöjä mutta rikkovat niitä itse, kun eivät ole esimiesvuorossa. Turvatarkastajan (T6) mukaan osat esimiehistä ovat negatiivisia. Turvatarkastajan mukaan negatiivisuuden luo se, kuinka asioita ilmaistaan.

Muutamit haastateltavat kokivat puutosta esimiesten ohjauksessa. Turvatarkastajan (T3) mukaan hän saa ohjausta, jos kysyy, mutta kynnys kysymiseen tulee tilanteissa joissa esimies ei ole paikalla. Turvatarkastajan (T5) kertoi, että ohjauksen saaminen riippuu esimiehestä. Haastateltava toivoi saavansa ohjausta, jotta työntekijöiden ei täytyisi pohtia yhdessä. Hän myös sanoi, että joskus työntekijä osaa vastata paremmin, kuin esimies.

Yli puolet haastateltavista koki, että esimiestyö vaikuttaa tekemiseen sekä motivaatioon. Turvatarkastaja (T5) kuvasi esimiehen toiminnan vaikutusta seuraavasti: ”Esimiehen toiminta ei vaikuta muuten, mutta jos esimies on välinpitämätön, ajattelen miksi itse vaivaudun”. Turvatarkastajan (T6) mukaan vastauksien antamistyyli vaikuttaa omaan asenteeseen. Haastateltava kertoi, että omaan työskentelyyn vaikuttaa se kuka on esimiehenä, koska ei katso esimieheltä huonoa käytöstä. Turvatarkastaja (T7) sanoi, että esimiehen toiminta vaikuttaa motivaatioon. Kolmannen palveluntoimittajan turvatarkastajan mukaan esimiehen toiminta vaikuttaa tekemiseen, jos esimies ei kuuntele työntekijöitä tai ei ole läsnä. Turvatarkastaja (T5) kertoi, että yrityksessä on esimiehiä jotka ovat mukana ryhmissä ja katsoi tämän vaikuttavan ryhmädynamiikkaan negatiivisesti.

Kahdeksan haastateltavaa kommentoi palautteen antamista esimiestasolla. Turvatarkastaja (T4) sanoi seuraavaa: ”Palaute esimieheltä on suoraviivaista, eikä sitä anneta rakentavasti.” Haastateltavan mukaan työntekijöiltä ei aina kysytä ”miksi näin”, vaan ensimmäisenä reaktiona

on syyllistäminen. Muutamat haastateltavat kertoivat, että negatiivista palautetta tulee, mutta työntekijänä kaipaisi myös positiivista palautetta. Palautteenantorakenteessa oli muutaman haastateltavan mukaan parannettavaa. Turvatarkastaja (T7) toivoi myös määrällisesti enemmän palautetta, jossa voisi kehittää omaa osaamistaan. Turvatarkastaja (T10) ei ollut koskaan saanut palautetta esimieheltä ja uskoi tämän johtuvan siitä, että tekee suurimmaksi osaksi yövuoroja, tai siitä että esimiehellä ei ole mitään kommentoitavaa. Hän totesi toivovansa palautetta tästä huolimatta. Turvatarkastaja (T5) mukaan kommunikoinnin taso riippuu esimiehestä. Haastateltava sanoi seuraavaa: ”Esimies saattaa haluta tehdä toisella tavalla, kun mitä on opetettu. On hieman ristiriitaista viestintää”.

Palveluntoimittajan kouluttaja Lindfors koki, että yrityksen esimiestyö on interaktiivista. Kouluttajan näkökulmasta katsottuna esimiestyö on jatkuvaa kommunikointia ja vuoropuhelua. Lindfors kertoi kouluttajana tarkkailevansa työskentelytapoja ja puuttuvansa asioihin mitkä johtuvat esimerkiksi laiskuudesta tai välinpitämättömyydestä. Ideaksi hän kuvaili rakentavaa lähestymistapaa. Työntekijöiden väliseen negatiiviseen kommunikointiin Lindfors ei kokenut puuttuvansa, koska koki niiden olevan yleisesti henkilökohtaisia keskusteluita. Eräs esimies kuvaili: ”Pyrin tekemään omasta työstäni hyödytöntä. Niin, että työntekijät olisivat mahdollisimman itseohjautuvia ja osaisivat tehdä mahdollisimman paljon itsenäisesti.” Oman kommunikointinsa esimies pyrkii pitämään mahdollisimman neutraalina. Esimies koki mielekkäämmäksi antaa positiivista palautetta, kun negatiivista. Kuurne korosti esimiehen läsnäolon merkitystä, hänen mukaansa esimiehen läsnäolo vaikuttaa turvatarkastajiin ja näin ollen esimies voi myös toimia esimerkkinä muille. Läsnäolon avulla hän koki pystyvänsä jakamaan tietoja paremmin sekä olemaan vuoropuhelussa työntekijöiden kanssa. Kuurne kuvasi: ”Kuuntelu ja läsnäolo ovat perusasioita mutta ne ovat todella tärkeitä.”

Pekkasen mukaan esimiestyön pitää olla esimerkillistä. Hänen mukaansa esimiesten pitää tehdä työnsä ja ohjata työntekijöitä. Tämän lisäksi esimiesten tulee tietää mitä heiltä odotetaan. Pekkanen nostaa esille, että asiasta on käyty pitkää keskustelua palveluntoimittajien kanssa ja he tekevät parhaillaan töitä asian eteen. Pekkanen koki, että taustalla tulisi olla jokin ohjuri, kuten laadunhallintajärjestelmä. Myös Kilpiö kertoi, että Finavia on lähtenyt vaikuttamaan esimiestyöhön voimakkaammin. Kilpiön mukaan huono esimiestyö vaikuttaa työsuoriutumiseen. Kilpiö kuvailee: ”Päivittäinen esimiestyö on mahdollisesti seuraava projekti, mitä Finavia lähtee miettimään. Me olemme alkaneet edellyttämään palveluntoimittajien ylemmiltä henkilöiltä, että he valvovat esimiestyötä. Tähän mennessä esimiehet ovat tehneet työtään aika itsenäisesti.”

Väsymys

Turvatarkastajilta kysyttiin ovatko he työskennelleet väsyneenä ja mikä on ollut päällimmäinen syy väsymykseen. Lähes jokainen turvatarkastaja oli työskennellyt jossain vaiheessa väsyneenä. Monen haastateltavan mukaan pitkät työpäivät tai työrupeamat ovat vaikuttaneet väsymykseen. Myös aikaiset aamut vaikuttivat turvatarkastajien vireystilaan. Muutaman haastateltavan mukaan lepoaikaa ei jää riittävästi. Turvatarkastaja (T9) kertoi, että lepoaikaa ei jää tarpeeksi, jos on monta 12 tunnin työpäivää ja tähän perään yhdeksän tunnin sekä viiden tunnin työvuorot. Haastateltava koki työrupeaman liian pitkänä. Erään palveluntoimittajan kolme turvatarkastajaa mainitsi väsymyksen olevan läsnä silloin, kun tekee kello kolmen aamuja. Turvatarkastaja (T1) kuvasi väsymyksen olevan läsnä, kun kello kolmen aamuja on monta kappaletta peräkkäin. Hänen mukaansa: ”Viimeiset kaksi aamua on aika väsynyt”. Turvatarkastajan (T2) mukaan kello kolmen aamujen johdosta on väkisin väsynyt, mutta näissä tilanteissa hän hakeutuu tehtäviin, joissa on aktiivinen. Turvatarkastajan (T3) mukaan vapaiden jälkeiset aikaiset aamut vaikuttavat väsymykseen, koska unensaaminen on haastavaa. Muutaman haastateltavan mukaan väsymys on tullut esille nopean vuoronvaihdon jälkeen.

Turvatarkastajat kertoivat, kuinka väsymys on vaikuttanut heidän työntekoonsa ja minkälaisia virheitä on tapahtunut väsymyksen takia. Kolmen haastateltava mukaan väsymys vaikuttaa kuvantulkintaan. Kaksi haastateltavaa kertoi välttävänsä kuvantulkintaa väsyneenä. Kolme haastateltavaa totesi tekevänsä työtä rutiinilla, silloin kun he ovat väsyneitä. Turvatarkastajan (T1) mukaan työn pystyy hoitamaan rutiinilla, mutta väsymyksen myötä hän ei aina ole yhtä iloinen asiakaspalvelutilanteissa. Turvatarkastajan (T3) mukaan työssä on vaikeata tehdä virheitä, jos tekee mitä on sanottu. Hän kertoi, että aina on tilaisuus kysyä muilta, mutta asiakaspalvelu kärsii väsyneenä. Turvatarkastajan (T4) mukaan väsymyksen takia työtä voi tehdä liukuhihnatyönä. Viiden haastateltavan mukaan väsymys vaikuttaa inhimillisiin virheisiin. Muutamien haastateltavien mukaan pieniä virheitä on tapahtunut, mutta virheet on pystytty korjaamaan nopeasti.

Muutama turvatarkastaja kertoi ilmoittaneensa työnantajalle, että ei pääse töihin väsymyksen takia. Turvatarkastajan (T6) mukaan väsymys johtui omista syistä. Turvatarkastajan (T4) mukaan väsymys vaikuttaa suoraan asiakaspalveluun. Turvatarkastajan (T8) mukaan työn laatu kärsii väsymyksestä, koska asioita joutuu tekemään useampaan kertaan. Turvatarkastaja (T9) kertoi väsymyksen vaikuttavan huomiointikykyyn sekä kärsivällisyyteen. Turvatarkastajan (T9) mukaan väsymys edesauttaa kipeäksi tulemisessa.

Palveluntoimittajan kouluttaja Lindfors totesi, että työ ei sovi kaikille. Hän kuvaili: ”Vuorot voivat olla hankalia ja jaksaminen on hyvin yksilöllistä. Kaikki eivät vain jaksu tällaista työtä”. Hänen mukaansa palveluntoimittajan tulisi pohtia asiaa rekrytoinnissa. Lindfors nosti esiin myös työtehtävien kierron tärkeyden. Palveluntoimittajan esimies Kuurne koki väsymyksen olevan

yksilöllistä ja korosti työntekijän oman luonteen vaikutusta. Hän kommentoi myös univelan kasaantumista, minkä hän koki olevan yleistä työssä.

Finavian palveluesimies Pekkanen nosti esille työvuorosuunnittelun tärkeyden. Hänen mukaansa vuorojen tulee jakautua järkevästi ja lepoaikaa tulisi jäädä vähintään riittävästi; mielellään enemmän, kuin mitä työehtosopimus vaatii. Tämän lisäksi Pekkanen nosti esille vapaa-ajan merkityksen levon kannalta ja tämän hän katsoi olevan työntekijöiden omalla vastuulla. Pekkasen mukaan Finaviolla ei ole suoraa direktiooikeutta työntekijöihin. Työnantajan vastuu ja velvollisuus on huolehtia työntekijän työhyvinvoinnista. Finavia pyrkii Pekkasen mukaan parantamaan ja pienentämään inhimillisiä tekijöitä sillä, että työympäristö tukee työssä jaksamista. Finavia edellyttää työtyytyväisyyden pysyvän hyvänä. Työnantajan tulee tehdä työtyytyväisyyskyselyitä. Pekkanen kuvailee väsymyksen olevan suurin riskitekijä. Vaikka vuorot tehdään työehtosopimuksen mukaisesti, voi työ itsessään olla rankkaa. Finavian turvakoordinaattori Kilpiön mukaan työnantajan on haastavaa tunnistaa työntekijöiden alentunut vireystila ja tämä tekee puuttumisen haastavaksi. Kilpiön mukaan turvatarkastajien työssä keskittymisen puute on yksi merkittävimmistä negatiivisista tekijöistä. Pekkanen korostaa, että työntekijöiden tulee tiedostaa lentoaseman erityispiirteet työympäristönä. Monet turvatarkastuspisteet ovat auki ympäri vuorokauden ja työntekijälle tämä tarkoittaa, että vuorot tehdään kolmessa vuorossa.

Ryhmädynamiikka

Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen ryhmädynamiikka heidän organisaatiossa on ja miten tämä vaikuttaa heidän työntekoonsa. Muutamat haastateltavat kertoivat, että negatiivinen asenne työporukassa vaikuttaa myös omaan tekemiseen. Turvatarkastaja (T5) kertoi, että työporukassa on niin sanottuja ryhmittymiä, joihin on vaikeata päästä mukaan. Hänen mukaansa tämänkaltaisissa ryhmissä on myös esimiehiä. Turvatarkastaja (T3) kuvasi: ”Onhan täällä ilkeitäkin ihmisiä. En koe, että tämä olisi mukava paikka tulla uutena.” Hänen mukaansa uusia työntekijöitä arvostellaan ja arvioidaan. Samainen turvatarkastaja koki, että ryhmähenki vaikuttaa toimintaan negatiivisesti, jos itse tekee tarkkaa työtä mutta muut arvostelevat tekemistä. Hän kuvasi: ”Täällä jollain huonolla tavalla arvostetaan niitä, jotka ottavat ihan rennosti. Ajatuksella, kuhan linjat pyörivät”.

Kommunikoinnin koettiin luovan välillä haasteita. Turvatarkastaja (T3) sanoi, että työntekijöiden välinen kommunikointi riippuu siitä, kenen kanssa tulee toimeen. Hän kuvasi: ”Asioita sanotaan ilkeästi ja tällaisia tilanteita tulee aika paljon”. Turvatarkastajan (T4) mukaan osa työntekijöistä ei ota palautetta hyvin vastaan. Turvatarkastajan (T9) mukaan kommunikoinnin taso riippuu siitä, onko kyseessä uusi työntekijä. Turvatarkastaja (T4) kertoi kuinka työntekijöiden tekeminen vaikuttaa motivaatioon.

Finavian ja palveluntoimittajien kommunikointi

Palveluntoimittajien esimiehet ja kouluttajat keskustelivat yrityksen sisäisestä kommunikoinnista sekä Finavian ja palveluntoimittajien välisestä kommunikoinnista. Lindforsin mukaan osa esimiehistä on helposti lähestyttävistä ja näin ollen kommunikointi saattaa olla helpompaa. Lindfors kommentoi: ”Oikeaan suuntaan ollaan menossa, rakentavaa kommunikointia on enemmän. Laadunvalvonnassa pyritään rakentavaan tyyliin.” Hänen mukaansa ihanteellisin palautteenantorakenne olisi se, että tilanne käydään läpi yhdessä työntekijän kanssa. Toisen palveluntoimittajan esimies kertoi yrityksen kommunikoinnin olevan suoraa. Hänen mukaansa positiiviset sekä negatiiviset palautteet ja asiat tuodaan esille. Hän kuitenkin totesi, että positiivista palautetta voisi antaa vieläkin herkemmin. Kuurneen mukaan yrityksen kommunikointi on vapaata, missä asioita ei tarvitse jättää sanomatta. Hän koki tavan hyväksi, koska saa esimiehenä suoraan palautteen. Kuurne mainitsi: ”Mitä enemmän on vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, sitä parempi se on.”

Lindforsin mukaan Finavian ja palveluntoimittajien välisessä kommunikoinnissa on korjattavaa. Hän kuvailee kommunikointia hierarkkiseksi, missä tieto kulkeutuu Finavialta esimiehille ja esimiehiltä työntekijöille. Hierarkian takia tieto ei välttämättä saavuta työntekijää tai tieto muuttuu muotoaan. Lindforsin mukaan olisi hyvä, jos Finavia antaisi palautteen heti työntekijälle ja ottaisi mukaan esimiehen. Eräs esimies koki, että Finavian ja palveluntoimittajien välinen kommunikointi avointa, vaikkakin hän kaipasi korjaavaa palautetta Finavialta. Esimiehen mukaan työntekijöitä auttaisi nähdä laadun ja asiakaspalvelun taso lukuina. Kuurneen mukaan kommunikointi parantuu koko ajan ja esimiehen on helpompi ottaa yhteyttä Finaviaan. Hän kuitenkin toivoi enemmän yhteistä keskustelua Finavian ja palveluntoimittajien välillä. Tällä Kuurne tarkoitti useampia palavereita, joissa kaikki palveluntoimittajat ja Finavia olisivat läsnä. Hän ehdotti: ”Kerran kvartaalissa palaveri missä käydään läpi kaikkia asioita ja voitaisiin samalla keskustella, miten yrityksillä menee”. Kuurne koki parannettavaa laadunvalvonnan palautteessa. Hänen mukaansa turvatarkastajat eivät aina ole kokeneet saavansa palautetta siitä, kuinka testitilanne sujui ja mitä testitilanteessa todellisuudessa seurattiin. Kuurne tiivistä, kuinka laadunvalvonnan jälkeinen keskustelu on haluttua ja kuinka tärkeitä olisi kerätä turvatarkastajilta palautetta testien tasosta.

8 Johtopäätökset ja kehitysehdotus

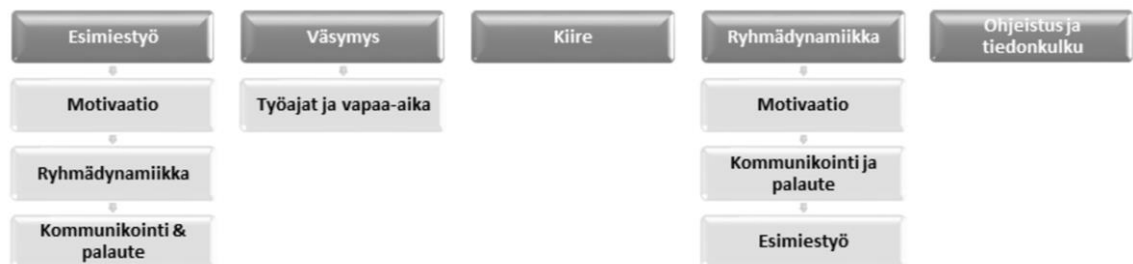
Tässä luvussa luodaan johtopäätökset saatuihin tuloksiin sekä esitetään kehitysehdotus toimeksiantajalle. Johtopäätökset muodostuvat alkukartoituskyselyn vastauksista sekä palveluntoimittajille tehdyistä haastatteluista. Johtopäätökset toteutetaan merkittävimmille löydöksille ja korjaavat toimintaehdotukset on suunniteltu niille sopiviksi. Tuloksia peilataan opinnäytetyön teoriaan. Kehitysehdotus pohjautuu opinnäytetyön prosessin tuloksiin sekä havaintoihin.

8.1 Negatiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli: mitkä sisäiset inhimilliset tekijät vaikuttavat turvatarkastajan työhön negatiivisesti?

Alkukartoituskyselyn 33 negatiivisesta inhimillisestä tekijästä nousi esille kuusi suurinta turvatarkastajan työhön vaikuttavaa inhimillistä tekijää. Samat teemat nousivat esille turvatarkastajien yksilöhaastatteluissa. Haastatteluiden myötä opinnäytetyön merkittävimmiksi sisäisiksi inhimillisiksi tekijöiksi muodostuivat: esimiestyö, väsymys, kiire, ryhmädynamiikka ja ohjeistus ja tiedonkulku.

Kuvio 13 näyttää kuinka opinnäytetyön teemoihin linkittyy myös muita inhimillisiä tekijöitä. Haastatteluiden analyysivaiheessa havaittiin, että esimiestyöhön linkittyi työntekijöiden motivaatio, ryhmädynamiikka ja työntekijöiden sekä esimiesten välinen kommunikointi ja palautteen anto. Kyseiset inhimilliset tekijät nostivat esimiestyön vaikutusta ja näin ollen esimiestyöstä nousi merkittävin teema.



Kuvio 13: Opinnäytetyön teemojen linkittyminen

Väsymykseen linkittyi työajat ja vapaa-aika. Turvatarkastajat kokivat kiireen vaikuttavan negatiivisesti työntekoon. Alkukartoituskyselyn teema ”henkilöstön riittävyys työpisteellä” linkittyi haastattelun teemaan ”kiire”. Haastatteluissa selvisi, että ryhmädynamiikkaan vaikutti esimiestyö ja kommunikointi sekä palaute. Ryhmädynamiikalla koettiin olevan vaikutusta myös motivaatioon. Kyseinen teema oli listautunut myös alkukartoituskyselyssä suurimpiin teemoihin nimellä ”muiden työntekijöiden asenne”. Haastatteluiden myötä viimeiseksi teemaksi muodostui ohjeistus ja tiedonkulku, mikä löytyi myös alkukartoituskyselyiden suurimmista teemoista otsikkotasolla ”ohjeistuksien epäselkeys”. Haastatteluissa mukaan valikoitui myös tiedonkulku, millä huomattiin olevan merkitystä turvatarkastajien työskentelyyn.

Useat negatiiviset inhimilliset tekijät toistuvat kirjallisuuksissa sekä tutkimuksissa. Peilaamalla opinnäytetyön tuloksia teoriaan, voidaan löytää yhtenäisiä inhimillisiä tekijöitä. Dupontin kä-

sitteestä ”the dirty dozen” löydetään kiire, ryhmädynamiikka, väsymys sekä ohjeistus ja tiedonkulku. Finavian poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmästä ja Federal Aviation Administrationin listasta löytyi niin ikään samoja tekijöitä ja näiden lisäksi listalla oli myös esimiestyö.

8.2 Konkreettiset toimenpiteet

Opinnäytetyön toisena tutkimuskysymyksenä oli: Mitkä ovat konkreettiset toimenpiteet negatiivisten inhimillisten tekijöiden poistamiselle turvatarkastajan työssä?

Konkreettiset toimenpiteet negatiivisten inhimillisten tekijöiden poistamiseksi luodaan opinnäytetyön suurimmille inhimillisten tekijöiden teemoille. Suurimmat inhimilliset tekijät on luokiteltu taulukkoon 2. Luokittelu pohjautuu Suomen Riskienhallintayhdistyksen riskin merkityksen taulukkoon (taulukko 1) ja toimeksiantajan sekä opinnäytetyön kirjoittajan näkemyksiin.

Teema	Todennäköisyys riskille	Seuraukset riskistä	Riskitaso	Riskienhallinta
Esimiestyö	Todennäköinen	Haitallinen	Merkittävä riski	Poistaminen / siirtäminen
Väsymys	Todennäköinen	Haitallinen	Merkittävä riski	Pienentäminen / hyväksyminen
Kiire	Mahdollinen	Haitallinen	Kohtalainen riski	Poistaminen ja vähentäminen
Ryhmädynamiikka	Mahdollinen	Vähäinen	Vähäinen riski	Siirtäminen
Ohjeistus ja tiedonkulku	Mahdollinen	Vakava	Merkittävä riski	Poistaminen ja vähentäminen

Taulukko 2: Opinnäytetyön tulosten riskiarvio

Esimiestyön vaikutus turvatarkastajien työntekoon katsotaan todennäköiseksi, koska kyseinen inhimillinen tekijä sisältää myös monia muita inhimillisiä tekijöitä. Tästä syystä on todennäköistä, että negatiivisessa muodossa esimiestyö vaikuttaa turvatarkastukseen. Myös seuraukset voivat olla haitallisia, koska esimiestyöllä katsottiin olevan suuri merkitys työntekoon sekä motivaatioon. Riskienhallinnaksi katsotaan poistaminen siinä määrin, miten Finavia pystyy vaikuttamaan esimiestyöhön, sekä siirtäminen palveluntoimittajille, koska pääsääntöisesti esimiestyö on palveluntoimittajien vastuulla.

Palveluntoimittajien tulee asettaa tavoitteet esimiestyölle ja arvioida niitä säännöllisesti. Palveluntoimittajien tulee tasalaatuistaa esimiestyötä, jotta haastatteluissa esille nousseet asiat voidaan poistaa. Aarnikoivun (2013, 34) mukaan organisaation ylimmällä johdolla on suuri merkitys siihen, kuinka esimiestyö toimii organisaatiossa. Palveluntoimittajien tulisi huomioida esimiestyössä myös turvallisuuskulttuuri, koska tämä kulkee esimiestyön taustalla ja esimiesten avulla koko henkilöstö pystytään sitouttamaan turvallisuuskulttuuriin (Reiman, Pietikäinen &

Oedewald 2008, 7, 18; STUK n.d.). Esimiehen tulee tukea työntekijöitä, jotta he pystyvät suoriutumaan työstään parhaimmalla tavalla (Aarnikoivu 2008, 34).

Esimiesten arvostusta tulee nostaa positiivisten menetelmien kautta, jotta työntekijöiden ja esimiesten välistä kommunikointia voidaan parantaa. Esimiesten ja työntekijöiden välistä heikkoa kommunikointia voidaan parantaa erilaisten menetelmien avulla sekä lisäämällä vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten välillä. Kommunikoinnissa tulee huomioida erilaiset viestintätavat, jotta vuorovaikutus on varmasti onnistunutta. Erilaisten kanavien yhdenaikaisella käytöllä varmistetaan, että viesti kulkeutuu vastaanottajalle halutulla tavalla (Eunson 2012, 4, 13, 17-19, 25.).

Esimiesten antamaa palautetta tulee lisätä positiivisessa sekä kehittävässä muodossa, jotta työntekijät saavat tarvitsemaansa palautetta. Kuten Jalava (2001, 100) totesi, työntekijät kokevat monesti palautteen määrän riittämättömäksi ja oman osaamisen kehittämiseksi työntekijät tarvitsevat palautetta sen kaikissa muodoissa. Palautteen avulla esimies pystyy vaikuttamaan myös työntekijöiden työmotivaatioon, mikä niin ikään oli yksi negatiivisista inhimillisistä tekijöistä esimiestyössä. Palautteenannon tulee sisältää myös positiivista palautetta, koska pelkkä negatiivinen palaute luo myös työympäristöstä negatiivisen ja positiivisen palautteen avulla voidaan pienentää epävarmuutta (PMCV 2016; Jalava 2001, 101). Positiivisten palautteiden määrä tulisi olla suurempi, kuin negatiivisten palautteiden (Aarnikoivu 2008, 142-144). Jotta esimiesten palautteenannosta voidaan luoda rakenteellisesti oikea, tulisi palveluntoimittajien ottaa käyttöön rakenteellisen palautteen voileipämallia. Mallin mukaan palautteen antaminen tulisi lopettaa positiiviseen palautteeseen tai kertoa kuinka työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan (Von Bergen, Bressler & Campbell, 2014). Mallin avulla pystytään tukemaan esimiehiä negatiivisten palautteiden antamisessa.

Esimiesten ja työntekijöiden välinen huono kommunikointi ja puutteellinen palaute vaikuttivat työsuoritukseen heikentävästi. Myös esimiesten antama ohjaus nousi esille ja tätä toivottiin joissain määrin enemmän, jotta työntekijöiden ei muun muassa tarvitse pohtia yhdessä ongelmatilanteita. Turvatarkastajat saattavat kokea kynnyksen ohjauksen kysymiseen, jos esimies ei ole läsnä työpisteellä. Esimiestyöllä koettiin olevan vaikutusta myös ryhmädynamiikkaan. Finaalian näkökulmasta esimiesten tulisi toimia esimerkkinä ja heidän tulisi ohjata työntekijöitä. Reasonin reikäjuustomallia soveltaen (kuva 2), voidaan nähdä kuinka esimiestyön inhimillisillä tekijöillä voi olla vaikutusta toisiinsa, jos kyseisessä inhimillisessä tekijässä on haasteita tai puutteita. Tämän seurauksena vaara, eli inhimillinen virhe pääsee vaikuttamaan toiseen tekijään ja lopputuloksena voi olla virhe turvatarkastusprosessissa.

Väsymyksen vaikutus turvatarkastajien työntekoon katsotaan todennäköiseksi, koska alkukartoitusten perusteella 56/70 turvatarkastajaa koki väsymyksen vaikuttavan työntekoon. Myös

haastatteluissa teema nousi merkittäväksi ja tähän linkittyi työajat, joihin turvatarkastajat eivät voi vaikuttaa. Seuraukset voivat olla haitallisia, koska väsymyksellä on suuri merkitys työntekoon ja näin ollen inhimillisten virheiden määrä kasvaa. Riskienhallinnaksi katsotaan pienentäminen siinä määrin, miten Finavia ja palveluntoimittajat pystyvät vaikuttamaan väsymykseen. Muilta osin väsymyksen tuomat riskit tulee hyväksyä.

Palveluntoimittajat pystyvät vaikuttamaan väsymykseen työvuorosuunnittelulla, missä on huomioitu riittävät lepoajat sekä järkevästi suunnitellut vuorot. Tämän lisäksi heidän tulee kiinnittää huomiota yksittäisten työntekijöiden kykyyn työskennellä lentoaseman kaltaisessa ympäristössä. Tarkoittaen, että heidän tulee huomioida inhimilliset tekijät jo rekrytoinnissa. Finavian on haasteellista vaikuttaa väsymykseen, koska lentoaseman aukioloajat määrittelevät työntekijöiden työajat. Väsymyksen pienentämiseen voi vaikuttaa myös työntekijä siltä määrin, mitä hän pystyy tekemään lepoajalla. Työntekijän vastuulla on jättää tarpeeksi lepoaikaa, jotta väsymys ei vaikuta työntekoon työntekijän omista syistä.

Väsymyksen aiheuttajia ovat muun muassa pitkät työpäivät, pitkät työrupeamat, aikaiset aamut sekä riittämätön lepoaika. Haastatteluiden perusteella väsymyksen koettiin vaikuttavan kuvantulkintaan. Väsymys vaikuttaa myös virheiden määrään sekä työn laatuun. Suurimmaksi osaksi turvatarkastajat kokevat, että työajan ja vapaan yhteensovittaminen luo haasteita. Aiheuttajana olivat muun muassa epäkäytännölliset työvuorolistat. Turvatarkastajat toivoisivat huomioitavampaa vuorosuunnittelua. Haasteita löydettiin myös työtehtävien kierrossa.

Kiireen vaikutus turvatarkastajien työntekoon katsotaan mahdolliseksi ja seuraukset haitalliseksi, koska kiireellä voi olla suurikin merkitys työ lopputulokseen ja näin ollen inhimillisten virheiden määrä kasvaa. Riskienhallinnaksi katsotaan poistaminen ja vähentäminen siinä määrin, miten Finavia ja palveluntoimittajat pystyvät vaikuttamaan kiireeseen.

Jotta kiirettä voidaan poistaa sopivassa suhteessa, tulee työntekijöiden tehtäväjako olla tasapuolista. Keskittymistä vaativille tehtäville tulisi luoda häiriötön ja rauhallinen piste, tämä koskee muun muassa kuvantulkintaa (Työterveyslaitos 2012). Finavian tulisi varmistaa, että työntekijöiden määrä ei vähene kriittiseen aikaan. Tällä hetkellä Finavialla on käytössä järjestelmiä, joiden avulla pystytään havaitsemaan ruuhkien ajankohdat. Tästä huolimatta Finavian voisi kerätä entistä tarkempaa dataa matkustajamääristä sekä samanaikaisista lennoista, jotta voidaan varmistaa työntekijöiden riittävyys muun muassa mikropiikkien aikana. Finavian asiantuntija koki, että jonotusaikatavoitetta tulisi määritellä entistä tarkemmin ja tämä tulisi osoittaa myös turvatarkastajille. Haastatteluissa esille noussut yksintyöskentely tulisi ottaa Finavialla pohdintaan ja mahdollisuuksien mukaan poistaa. Turvatarkastuspisteet joissa on vain yksi työntekijä johtavat helpommin kiireeseen sekä tuovat muita haittatekijöitä, kuten työturvallisuuden ja laadun heikkenemisen.

Palveluntoimittajien tulisi korostaa Finavian kantamaa vastuuta jonotusajoista, jotta turvatarkastajat eivät koe kantavansa tätä vastuuta. Finavian palveluesimiehen mukaisesti palveluntoimittajien vastuuna on valvoa, että työ tehdään asianmukaisesti. Samassa heidän tulisi nostaa esimiestyön merkitystä. Palveluntoimittajien tulisi huomioida ja parantaa työntekijöiden kommunikointia sekä tiimityöskentelyä, koska näillä voi olla merkittävä rooli kiireessä. Palveluntoimittajien tulisi huomioida sopimuksissa sovitut tiedot tauottajista, jotta tauotuksen aiheuttamat kiireet voidaan poistaa. Kuten kouluttaja, Lindfors otti esille, kyseessä on puhtaasti esimies asia. Työntekijöiden omaksi vastuuksi jää kiireen niin sanottu ohittaminen. Työntekijöiden tulisi keskittyä asianmukaiseen ja laadulliseen työntekoon sekä ryhmädynamiikkaan.

Turvatarkastajat kokivat kiireen johtuvan työvoimien hetkellisistä vajauksista sekä ruuhkista. Näiden katsottiin vaikuttavan alitajunteisesti työskentelyyn, vaikkakin turvatarkastajat tietävä, että ruuhkat eivät saa vaikuttaa tekemiseen. Ruuhkien takia turvatarkastuksia halutaan suorittaa nopeasi, jotta jonotus ei kestä pitkään. Myös tauotuksien koettiin aiheuttavan työntekijöiden vajuusta sekä tämän seurauksena kiirettä. Suurimmaksi osaksi kiire koettiin laukkujen aukaisussa, koska turvatarkastajien määrä koettiin puutteelliseksi. Henkilökuntapisteillä kiireeseen vaikuttaa turvatarkastuksiin tulevien määrä. Finavia tarkkailee pääruuhkapiikkien aloitus- ja lopetusaikoja, jotta turvatarkastuksien vahvuus laskee ja nousee oikeassa suhteessa asiakasmäärään. Finavian asiantuntijat Lehto ja Kilpiö huomauttivat, että Finavia ostaa tarvittavat turvatarkastuksien vahvuudet ja vahvuuksien tuntihintojen tulisi sisältää tauottajat.

Ryhmädynamiikan vaikutus turvatarkastajien työntekoon katsotaan mahdolliseksi mutta seuraukset vähäisiksi. Negatiivinen ryhmädynamiikka on mahdollinen varsinkin silloin, kun kyseessä on suurempi työporukka. Tästä huolimatta negatiivisen ryhmädynamiikan seuraukset turvatarkastusprosessiin katsotaan matalaksi, koska yksilöt pystyvät suorittamaan omat työtehtävänsä oikein, vaikka ryhmädynamiikassa olisi havaittavissa ongelmia. Negatiivisella ryhmädynamiikalla on kuitenkin suora vaikutus muihin tekijöihin, kuten kuvio 13 osoittaa. Finavia näkökulmasta riskienhallinnaksi katsotaan siirtäminen, koska kyseessä on palveluntoimittajien hallitavissa oleva inhimillinen tekijä.

Positiivisen ryhmähengen saamiseksi työntekijät tarvitsevat vahvaa ja selvää esimiestyötä sekä luottoa toisiinsa. Näiden lisäksi jokainen työntekijä tarvitsee motivaatiota tekemiseen. Palveluntoimittajien tulee luoda yhteiset tavoitteet ja kehittää vuorovaikutusta koko organisaatiossa. Kuten Schell-malli (kuvio 5) kuvaa, kaikilla yllä kuvatuilla haastatteluiden tuloksilla on yhteys työntekijän käyttäytymiseen ja tätä kautta turvatarkastusprosessiin. Ristiriidat voivat johtaa inhimilliseen virheeseen (CASA 2012).

Negatiivinen ryhmähenki vaikuttaa työntekijöiden tekemiseen sekä motivaatioon. Haastatteluiden tuloksista huomataan, että työntekijöiden kommunikointi luo haasteita ja tämä saattaa vaikuttaa pahimmillaan turvatarkastuksen lopputulokseen. Palautteen antamisessa sekä sen

vastaanottamisessa oli haastateltavien mukaan parannettavaa. Haastatteluissa turvatarkastaja koki työpaikan olevan haasteellinen uusille työntekijöille, sillä uusia työntekijöitä arvioidaan monesti. Haastattelussa nousi esille, kuinka huonolla tavalla arvostetaan niitä, jotka ottavat työn rennoin ottein. Ryhmädynamiikkaan linkittyi myös esimiestyö.

Ohjeistus ja tiedonkulku vaikutus turvatarkastajien työntekoon katsotaan mahdolliseksi ja seuraukset vakaviksi. Epäselvät ohjeet ja puutteellinen tiedonkulku ovat mahdollisia, koska lentoaseman kaltaisessa ympäristössä ohjeistukset ovat monesti monimutkikkaat ja ne muuttuvat nopealla syklillä. Epäselvien ohjeiden ja puutteellisen tiedonkulun seuraukset turvatarkastusprosessiin voivat olla vakavat, koska työntekijät saattavat suorittaa turvatarkastuksia jopa väärin, jos he eivät saa tarvittavaa tietoa ohjeista tai tieto ei kulkeudu työntekijöille. Finavia näkökulmasta riskienhallinnaksi katsotaan poistaminen ja vähentäminen, koska teeman seuraukset ovat merkittävät.

Finavia määrittelee turvatarkastuksien ohjeet ja tästä johtuen ohjeiden laatijan tulee suunnitella ohjeiden kirjoittaminen ennen sen toteuttamista. Luettavuus on yksi monista asioista, joita Finavian tulee pohtia. Tämän lisäksi Finavian tulee miettiä, kenelle ohjeet kirjoitetaan ja missä tilanteissa ohjetta käytetään. Kirjoittajan tulee pohtia sisältöä, rakennetta sekä muotoilua. Kirjoittajan tulee huomioida ihmisten eri tyyliä lukea sekä ymmärtää. Prosessikaavioiden, kuvien ja kaavioiden käyttö tekstissä auttaa lukijaa ymmärtämään tekstiä paremmin ja motivoi lukemaan. (Eunson 2012, 40-42.) Prosessikaavioiden avulla työntekijä saa tarvittavan asian nopeasti selville. Jotta tieto kulkeutuu työntekijöille, tulee Finavian sekä palveluntoimittajien käyttää erilaisia menetelmiä, kuten Eunsonin kuvio 9 laajennetusta viestintämallista osoittaa. Finavian tulisi ottaa tarkemmin selvää työntekijöiden toiveista, jotta he osaavat antaa tarvittavia tietoja työntekijöille oikeassa suhteessa. Palveluntoimittajien tulee käyttää esimiehiä aktiivisesti, kun tietoa halutaan jalkauttaa työntekijöille. Kuten turvatarkastajien haastatteluissa kävi ilmi, tulisi työpisteiden esimiesten kiittää pisteitä ja näin varmistaa, että työntekijät ovat saaneet tiedon sekä ymmärtäneet sen. Haastatteluissa esille noussut idea alku-briefingistä katsotaan hyväksi menetelmäksi ja näin ollen tätä suositellaan käytettäväksi. Myös esimiehen, Kuurneen mukaan läsnäolon avulla pystytään jakamaan tietoja paremmin sekä olemaan vuoropuhelussa työntekijöiden kanssa. Palveluntoimittajien tulisi ottaa ohjeistus osaksi laadunhallintajärjestelmää.

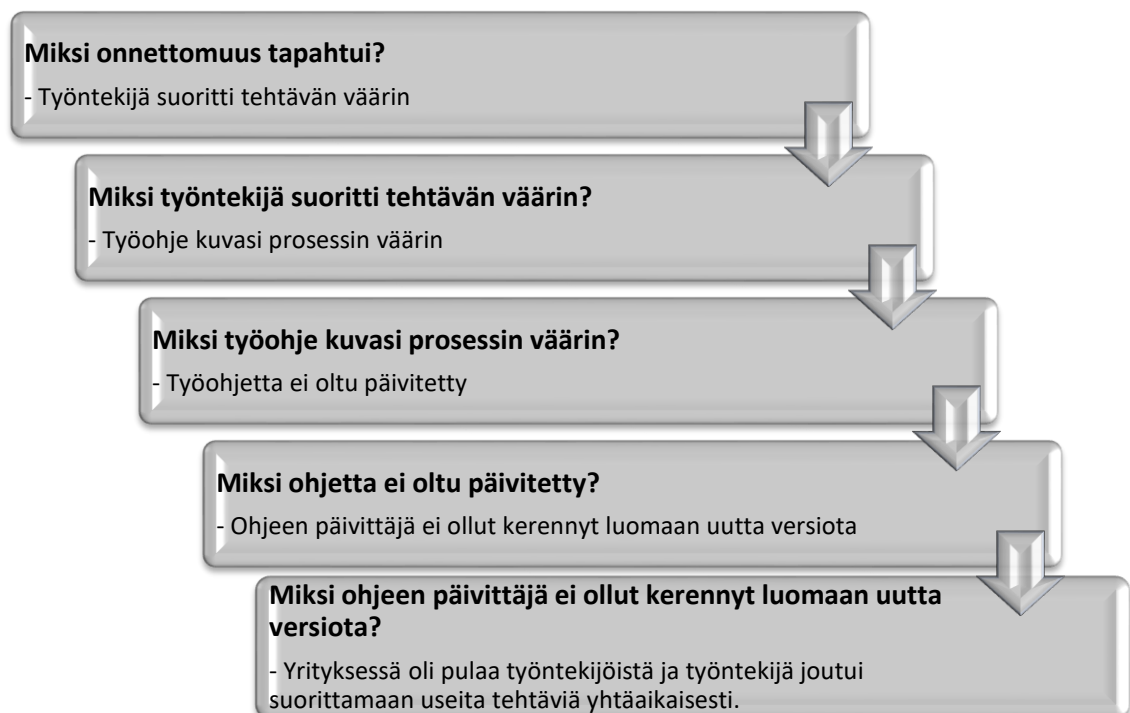
Turvatarkastajat kokivat ohjeistukset vaikealukuisiksi, tulkinnanvaraisiksi tai suppeiksi. Tiivistettynä hyvä ohje on turvatarkastajien näkökulmasta yksi ohje, josta löytyy tarvittava tieto. Asiat on kirjoitettu tarpeeksi selkeästi mutta ei liian pitkästi. Työntekijöiden käyttämä ohjekirja koettiin osittain epäkäytännölliseksi. Turvatarkastajien ja esimiesten mukaa työntekijöillä ei ole aikaa lukea ohjeita kiireisillä pisteillä. Esimiesten haastattelussa nousi esille myös haasteet keskittymisestä, sillä ruuhkaisilla pisteillä ajatuksella lukeminen on haastavaa. Finavian

näkökulmasta opinnäytetyön tulos viittaa siihen, että tietojen jalkauttaminen palveluntoimittajilla ei toimi kuten toivottu. Turvatarkastajien näkökulmasta Finavialta ei kantaudu tietoa yhtä paljon, kun sitä toivottaisiin. Myös palveluntoimittajien tiedonkulussa koettiin parantamisen varaa. Palveluntoimittajien sisäinen tieto ei aina kulje työntekijöille ja taukokuoneesta löytyvät ohjeet koettiin epäkäytännöllisinä.

8.3 Opinnäytetyön kehitysehdotukset

Opinnäytetyön aikana syntyi yksi kehitysidea, minkä avulla Finavia pystyy kartoittamaan sekä hallitsemaan negatiivisia inhimillisiä tekijöitä. Kehitysidea kulminoituu opinnäytetyön tuloksiin sekä asiantuntijoiden haastatteluihin. Pohjalla käytetään juurisyyn etsimiseen käytettyä Sakichi Toyodan kehittämä The five whys menetelmää (kuvio 6). Menetelmän avulla etsitään syitä tapahtuneelle onnettomuudelle ja etsiminen lopetetaan vasta, kun todellinen syy on löytynyt. Inhimilliset tekijät ovat muuttuvia ja tämän takia Finavian tulisi tunnistaa ja hallita inhimillisiä tekijöitä jatkuvana prosessina. Tästä muodostui tämän opinnäytetyön kehitysehdotus.

Finavian tulisi ottaa turvatarkastajien inhimilliset tekijät osaksi päivittäistä laadunvalvontaa. Tämän avulla voidaan havaita muutokset sekä sen hetkiset inhimilliset tekijät. Inhimilliset tekijät tulisi ottaa laadunvalvontaan tapauskohtaisena teemana, jossa tilannekohtaisesti tarkastellaan todellista juurisyitä inhimilliselle virheelle. Laadunvalvontaa tulisi toteuttaa kuvion 14 mukaisesti.



Kuvio 14: The five whys

Kuvio 14 näyttää, kuinka inhimillisten tekijöiden juurisyy pystytään kartoittamaan. Juurisyy on löydetty vasta sen jälkeen, kun uusia syitä ei löydetä. Löydettyä juurisyytä hallitaan riskienhallinnan mukaisesti, kuten taulukko 1 näyttää. Laadunvalvonta seuraa ISO 31000 standardin riskienhallintaprosessia.

9 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää negatiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät sekä keinot havaittujen tekijöiden poistamiselle. Tarkoituksena on auttaa turvatarkastajia heidän työssään sekä parantaa turvatarkastuksen laatua.

Alkukartoituskyselyn 33 negatiivisesta inhimillisestä tekijästä nousi esille kuusi suurinta turvatarkastajan työhön vaikuttavaa inhimillistä tekijää. Samat teemat nousivat esille turvatarkastajien yksilöhaastatteluissa. Tämä tukee tutkimuksen tulosten luotettavuutta, koska alkukartoitukseen vastasi yhteensä 70 turvatarkastajaa ja näin ollen kyseisten teemojen vaikutus turvatarkastajaan on todennäköinen. Alkukartoituskysely vastasi jo sellaisenaan tutkimuskysymykseen, mutta haastatteluiden avulla pystyttiin löytämään suurimmat tekijät sekä löytämään todelliset syyt inhimillisille tekijöille. Alkukartoituskysely antoi hyvin suppeasti tietoa, koska se ei antanut tarkempia vastauksia tekijöistä. Tämä heikkous oli otettu huomioon alkukartoituksessa ja sen vaikutus todettiin hyvin pieneksi opinnäytetyön validiteetin kannalta. Kyselyä käytettiin enemmänkin ensikosketuksena aiheeseen ja se auttoi opinnäytetyön tekijää tutustumaan aiheeseen sekä suunnittelemaan päämenetelmänä toimivia teemahaastatteluja. Osana laajempaa kokonaisuutta kysely tuki opinnäytetyötä. Kysely antoi tutkimukselle arvokasta tietoa, koska sen avulla pystyttiin katsomaan mitkä ovat yleisiä vaikuttavia tekijöitä ja millä tekijöillä ei ole juurikaan vaikutusta työnlaatuun. Myös tämän avulla pystyttiin varmentamaan opinnäytetyön luotettavuus. Alkukartoituskyselyn tekeminen sujui vaivoitta ja suunnitellussa aikataulussa. Ennen kyselyiden tekemistä, toimeksiantaja kertoi omat näkemyksensä kyselylle.

Kyselylomake suunniteltiin niin, että se varmasti vastaa tavoiteltua. Kyselyn onnistuminen oli pitkälti kiinni lomakkeesta itsestään, joten jo suunnitteluvaiheessa oli pohdittava tarkoin, mitä inhimillisiä tekijöitä turvatarkastaja voi kohdata työssään. Vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi turvatarkastajille ja heidän tarvitsi valita itselleen sopivat vaihtoehdot. Tämän kaltainen suljettu osio valittiin sen takia, koska kyseessä oli täydentävä menetelmä ja tarkoituksena oli saada tukea tuleviin menetelmiin.

Haastatteluja toteutettiin määrällisesti paljon, koska opinnäytetyön aihe vaati useampia haastatteluja, jotta tuloksia voitiin vertailla ja pitää luotettavina. Aikataulullisesti haastatteluiden tekeminen venyi suunniteltua pidemmäksi ja niiden analysointi otti pidemmän ajan, koska ma-

teriaalia synty odotettua enemmän. Aineiston runsaus katsottiin kuitenkin opinnäytetyön kannalta hyödylliseksi sekä toivotuksi. Haastatteluita toteutettiin eri tahoille, koska tämän avulla pystyttiin löytämään tutkimuksen kannalta tärkeimmät negatiiviset inhimilliset tekijät sekä saamaan laaja näkemys turvatarkastajan inhimillisistä tekijöistä. Turvatarkastajille toteutetut haastattelut toivat haluttua tietoa opinnäytetyön kannalta, koska näiden pohjalta pystyttiin varmistamaan opinnäytetyön lopputulosten luotettavuus. Asiantuntijoiden ja esimiesten haastattelut toivat näkemyksiä korjaaviin toimenpiteisiin ja näin pystyttiin varmistamaan oikeat toimenpiteet.

Teorian avulla pystyttiin havaitsemaan, kuinka opinnäytetyön turvatarkastajien negatiiviset inhimilliset tekijät löytyivät myös kirjallisuuksista sekä muista tehdyistä tutkimuksista. Kirjallisuus ja muut dokumentit tukivat opinnäytetyön toista tutkimuskysymystä: ”Mitkä ovat konkreettiset toimenpiteet negatiivisten inhimillisten tekijöiden poistamiselle turvatarkastajan työssä?” Konkreettiset toimenpiteet muodostuivat pitkälti teorian pohjalta ja tämän lisäksi asiantuntijoiden teemahaastattelut auttoivat suunnittelemaan konkreettiset toimenpiteet. Konkreettiset toimenpiteet suunniteltiin ja kirjattiin niin, että Finavian ja palveluntoimittajien on helppo ottaa ne käyttöön. Näin negatiivisille inhimillisille tekijöille voidaan tehdä tarvittavat toimenpiteet.

Tulosten myötä syntynyt kehitysehdotus on Finavian näkökulmasta tärkeä, koska sen avulla organisaatio pystyy valvomaan negatiivisia inhimillisiä tekijöitä. Kehitysehdotuksen avulla pystytään myös ennaltaehkäisemään inhimillisiä virheitä, mitkä voisivat muutoin tapahtua. Kehitysehdotus mietittiin Finavian näkökulmasta ja tarkoituksena oli löytää kehitysehdotus mikä voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan. Opinnäytetyön tulokset auttavat ensisijaisesti opinnäytetyön tilaajaa Finaviaa, mutta toiminnallisessa opinnäytetyössä saadut tulokset ja kehitysehdotukset palvelevat laaja-alaisesti myös mukana olleita palveluntoimittajia sekä samankaltaisia turvakriittisiä organisaatioita. Finavian antaman palautteen mukaan opinnäytetyö tuo lisäarvoa heille. Työssä korostuu konkreettisena hyötynä inhimillisten tekijöiden kartoittaminen sekä dokumentointi.

Lähteet

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Eunson, B. 2012. C21, Communicating in the 21st century. 3rd edition. Queensland: John Wiley & sons Australia.

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä. Turenki: Hansaprint.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Janasz, D. 2014. Interpersonal Skills, 2nd edition. Australia: McGraw-Hill Education.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino.

Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Helsinki: Aksios.

Norman, D. 2013. The Design of everyday things. Basic Books: New York.

Petersen, D. 1996. Human error reduction and safety management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Reason, J. 1997. Managing the risks of organizational accidents. Englanti: Ashgate Publishing Limited.

Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot - Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

SFS-ISO 31000. 2011. Riskienhallinta. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Sweet, K. M. 2009. Aviation and airport security. Terrorism and safety concerns. 2nd. Taylor & Francis Group.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura.

Sähköiset

Barnes, V. United States Nuclear Regulatory Commission. What is Safety Culture? Theory, Research, Challenges. Viitattu 01.12.2017.
<https://www.nrc.gov/about-nrc/regulatory/enforcement/barnes.pdf>

CASA. 2012. SMS for aviation-a practical guide Human Factors. Viitattu 20.11.2017.
https://www.casa.gov.au/sites/g/files/net351/f/_assets/main/sms/download/2012-sms-book6-human-factors.pdf

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) 300/2008. Viitattu 1.3.2018. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0300&from=FI>

FAA safety team. 2012. Avoid the Dirty Dozen. Viitattu 6.1.2018. https://www.faa-safety.gov/gslac/ALC/libview_normal.aspx?id=71574

Federal Aviation Administration. 2013. Aviation Maintenance Technician Handbook - General. Chapter 14. Viitattu 3.1.2018. https://www.faa.gov/regulations_policies/handbooks_manuals/aircraft/amt_handbook/

Finavia. 2017a. Tietoa Finaviasta. Liiketoimintamme. Viitattu 01.12.2017.
<https://www.finavia.fi/fi/tietoa-finaviasta/finvia-yrityksena/liiketoimintamme>

Fiona Lang. 2012. The Importance of Feedback, Why Is Feedback Important?. Viitattu 7.1.2018.
<https://www.fullcirclefeedback.com.au/360-power-of/>

Health and Safety Executive. n.d. a Human Factors, Introducing the key topics. Viitattu 17.10.2017.
<http://www.hse.gov.uk/humanfactors/top-ten.htm>

IATA. 2016a. Annual Review 2016. Security. Viitattu 20.11.2017.
<http://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2016.pdf>

IATA. The Impact of September 11 2001 on Aviation. Viitattu 20.11.2017.
<http://www.iata.org/pressroom/Documents/impact-9-11-aviation.pdf>

ICAO. 2012 3RD. Doc 9859 AN/474. Safety Management Manual (SMM). Viitattu 20.11.2017.
https://www.icao.int/SAM/Documents/RST-SMSSP-13/SMM_3rd_Ed_Advance.pdf

Ilmailuhallinto. 2006. Matkustajille, Matkustajien turvatarkastukset. Viitattu 19.11.2017.
<https://www.lentoturvallisuushallinto.fi/matkustajienturva/>

Insta ILS. Lentoturvallisuus, Lentoturvallisuuden muodostavat oikea asenne, kokemus ja ammattitaito. Viitattu 20.11.2017.
<https://www.airhow.fi/moodle32/mod/book/tool/print/index.php?id=51&chapterid=106>

Kivistö-Rahnasto, J. 2016. Turvallisuuskulttuuri -Mikä estää tai edistää johtajan sitoutumista turvallisuuteen?. Viitattu 14.11.2017.
https://ttk.fi/files/4470/Jouni_Kivisto-Rahnasto_TUT.pdf

Koivuniemi, A.. Siipipyörä. Kiireen hallinta - voiko kiirettä hallita? Viitattu 11.1.2018.
<http://siipipari.com/kiireen-hallinta/>

Laki turvallisuustarkastuksista tuomioistuimissa (1121/1999). Viitattu 1.1.2017.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19991121>

Lanne, M. & Kupi, E. 2007. Miten hahmottaa security-alaa?. Viitattu 1.4.2018.
www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2388.pdf

Leadership management Australia. Effective teamwork: the key to success. Viitattu 7.1.2018.
<https://leadershipmanagement.com.au/effective-teamwork-the-key-to-success/>

Liikennevirasto. 2011. Ohje riskienhallinnan menetelmistä. Viitattu 10.3.2018. https://julkaisut.liikennevirasto.fi/pdf3/rtjj_ohje_riskienhallinnan.pdf

National Center for Biotechnology Information. 2015. Fatigue management in the workplace. Viitattu 6.1.2018. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4525425/>

Oedewald, P. & Reiman, T. 2007. Special characteristics of safety critical organizations Work psychological perspective. Viitattu 14.11.2017. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2007/P633.pdf>

PMCV. 2016. Feedback tool kit for supervisors. Viitattu 7.1.2018.
<http://www.pmcv.com.au/documents/resources/education/1046-feedback-tool-kit-for-supervisors/file>

Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri. Viitattu 23.1.2018.
www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2008/P700.pdf

Riskikompassi. Suomen Riskienhallintayhdistys. Riskien luokittelu. Viitattu 10.3.2018.
<https://riskikompassi.fi/riskien-luokittelu>

Saarinen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 9.2.2018. www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Saarinen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2018a. KvaliMOTV - Validiteetti. Viitattu 6.3.2018.
www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Saarinen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2018b. KvaliMOTV - Reliabiliteetti. Viitattu 6.3.2018.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Suomen Riskienhallintayhdistys, PK-RH-riskienhallinta. Riskien luokittelu. Viitattu 3.1.2018.
<https://www.pk-rh.fi/riskien-luokittelu.html>

Suomen Riskienhallintayhdistys, 2018. PK-RH-riskienhallinta. Riskienhallintaprosessi. Riskien suuruuden arviointi. Viitattu 2.3.2018. <https://www.pk-rh.fi/riskienhallintaprosessi.html>

SkyBrary. 2016. ICAO SHELL Model. Viitattu 20.11.2017.
https://www.skybrary.aero/index.php/ICAO_SHELL_Model

SkyBrary. 2017. The Human Factors "Dirty Dozen". Viitattu 5.1.2018.
https://www.skybrary.aero/index.php/The_Human_Factors_%22Dirty_Dozen%22

STUK. Säteilyn käyttäjälle. Turvallisuuskulttuuri. Viitattu 14.11.2017.
<http://www.stuk.fi/stuk-valvoo/sateilyn-kayttajalle/sateilytoiminnan-turvallisuus/sateilylaitteet-ja-laadunvalvonta/turvallisuuskulttuuri>

Teperi A-M. 2012. Improving the mastery of human factors in a safety critical ATM organisation. Viitattu 2.1.2018. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/33049/improvin.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos 2015. Inhimilliset virheet ja niiden vähentäminen työpaikalla. Viitattu 17.10.2017.
<https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/sujuvaa-tyota-vahemmanvirheitatutkimushanke>

Työterveyslaitos. 2012. Kiireen hallinta parantaa työturvallisuutta. Viitattu 11.1.2018.
<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/Kiireen-hallinta-parantaa-tyoturvallisuutta.pdf>

Työterveyslaitos 2015. Sujuva-hanke nro 111093. Sujuvaa työtä. Viitattu 4.1.2018.
[http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-543-5](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-543-5)

Von Bergen, C.W., Bressler, M & Campbell, K. 2014. The sandwich feedback method: Not very tasty. Viitattu 7.1.2018. <http://www.aabri.com/manuscripts/141831.pdf>

Julkaisemattomat

Finavia. 2017b. Poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmä. Vantaa: Finavia Oyj.

Kilpiö, T. 2017. Turvakoordinaattorin haastattelu. 16.11.2017. Finavia Oyj. Vantaa.

Lehto, M., Pekkanen, J. & Tikkanen, A. 2017. Haastattelu. 22.12.2017. Finavia Oyj. Vantaa.

Organisaatio X:n turvatarkastajien esimies, anonymi. Haastattelu. 21.12.2017. Vantaa

Organisaatio Y:n turvatarkastajien kouluttaja. Lindfors, J. 5.1.2018. Vantaa

Organisaatio Z:n turvatarkastajien esimies, Kuurne, T. Haastattelu. 21.12.2017. Vantaa

Pekkanen, J. 2017. Palveluesimiehen haastattelu. 16.11.2017. Finavia Oyj. Vantaa.

Turvatarkastaja (T1). Haastattelu. 28.11.2017. Vantaa

Turvatarkastaja (T2). Haastattelu. 28.11.2017. Vantaa

Turvatarkastaja (T3). Haastattelu. 28.11.2017. Vantaa

Turvatarkastaja (T4). Haastattelu. 30.11.2017. Vantaa

Turvatarkastaja (T5). Haastattelu. 29.11.2017. Vantaa

Turvatarkastaja (T6). Haastattelu. 29.11.2017. Vantaa

Turvatarkastaja (T7). Haastattelu. 30.11.2017. Vantaa

Turvatarkastaja (T8). Haastattelu. 18.12.2017. Vantaa

Turvatarkastaja (T9). Haastattelu. 18.12.2017. Vantaa

Turvatarkastaja (T10). Haastattelu. 18.12.2017. Vantaa

Kuvat

Kuva 1: Palautteenannon voileipämalli	18
Kuva 2: Reikäjuustomalli (Insta ILS n.d.)	22

Kuviot

Kuvio 1: The dirty dozen (SkyBrary 2017.)	13
Kuvio 2: Inhimilliset tekijät joilla voi olla negatiivinen vaikutus (Finavia 2017b; Federal Aviation Administration 2013)	14
Kuvio 3: Laajennettu viestintämalli (Eunson 2012, 13)	17
Kuvio 4: Dokumentaation rakentaminen (Eunson 2012, 45)	20
Kuvio 5: SCHELL-malli (CASA 2012)	22
Kuvio 6: The five whys -esimerkki	24
Kuvio 7: Riskienhallintakeinot (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 130).....	25
Kuvio 8: Riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000, 2011)	26
Kuvio 9: Opinnäytetyön prosessi (Kananen 2017, 67.)	27
Kuvio 10: Positiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät	29
Kuvio 11: Negatiivisesti vaikuttavat inhimilliset tekijät	30
Kuvio 12: Finavian maksimi ja minimi jonotusajan keskiarvot (Tikkanen 2017.)	34
Kuvio 13: Opinnäytetyön teemojen linkittyminen	41
Kuvio 14: The five whys.....	47

Taulukot

Taulukko 1: Riskin merkityksen arviointi (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2018.)	24
Taulukko 2: Opinnäytetyön tulosten riskiarvio	42

Liitteet

Liite 1: Alkukartoituskysely	58
Liite 2: Teemahaastattelurunko - Turvatarkastajat	61
Liite 3: Teemahaastattelurunko - Turvatarkastajien esimiehet	62
Liite 4: Tarkentavat ja syventävät kysymykset turvatarkastajille	63
Liite 5: Haastattelukysymykset turvatarkastajien esimiehille	65

Liite 1: Alkukartoituskysely

HF-tekijöiden alkukartoitus

Kartoituksen tarkoituksena on kerätä listaa tekijöistä joita työntekijä kokee työtehtävissään.

Valitse tekijät mitkä ovat vaikuttaneet työntekoosi positiivisesti viimeisen 6 kk aikana. *

- ☐ Oma mieliala
- ☐ Työilmapiiri
- ☐ Työrauha
- ☐ Esimiestyön laatu
- ☐ Tietoisuus oman työn merkityksestä
- ☐ Ohjeiden ymmärrettävyys
- ☐ Kommunikointi työyhteisössä
- ☐ Itsevarmuus omaan tekemiseen
- ☐ Koulutuksien riittävyys
- ☐ Oma elämäntilanne
- ☐ Laitteet (helppo käyttää / virheiden tekeminen minimoitu)
- ☐ Dokumenttien selkeys
- ☐ Työn tuoma kokemus
- ☐ Työtehtävien jakautuminen tasaisesti
- ☐ Työvuorojen jakautuminen tasapuolisesti
- ☐ Oma asenne
- ☐ Muiden työntekijöiden asenne
- ☐ Esimiehen asenne
- ☐ Oman yrityksen yrityskulttuuri
- ☐ Muu:

Valitse tekijät mitkä ovat vaikuttaneet työntekoosi negatiivisesti viimeisen 6 kk aikana. *

- ☐ Työilmapiiri
- ☐ Oma mieliala
- ☐ Väsymys
- ☐ Oma elämäntilanne
- ☐ Työrauhan puuttuminen
- ☐ Muut työntekijät
- ☐ Esimiestyön laatu
- ☐ Tietämättömyys (tiedon puute)
- ☐ Ohjeistus (ohjeistukset epäselviä)
- ☐ Epävarmuus omasta tekemisestään
- ☐ Itsevarmuuden puute
- ☐ Kommunikoinnin puutteellisuus
- ☐ Häiriötekijät
- ☐ Työpiste
- ☐ Työympäristön vaikutus
- ☐ Työn aiheuttama paine
- ☐ Pelko
- ☐ Kohtuuttomat vaatimukset (esim. työ tehtävä tietyssä ajassa)
- ☐ Koulutuksen puute
- ☐ Kokemuksen puute
- ☐ Työtehtävien jakautuminen tasaisesti
- ☐ Työvuorojen jakautuminen tasapuolisesti
- ☐ Laitteet (esim. vaikeita käyttää tai epäselviä)
- ☐ Laitteiden ja välineiden puute
- ☐ Dokumentit epäselviä / ristiriitaisia
- ☐ Oma asenne
- ☐ Muiden työntekijöiden asenne
- ☐ Esimiehen asenteen vaikutus
- ☐ Oman yrityksen yrityskulttuuri
- ☐ Muu:

Vastaaja

☐ Nainen

☐ Mies

Vastaajan ikä

☐ 18-22

☐ 22-25

☐ 25-30

☐ yli 30

Työkokemus turvatarkastajana

☐ 0-2 vuotta

☐ 2-5 vuotta

☐ 5-10 vuotta

☐ Yli 10 vuotta

Liite 2: Teemahaastattelurunko - Turvatarkastajat

Teemahaastattelun runko	
Yrityksen taustatiedot	
Yrityksen nimi	_____
Toimiala	_____
Henkilöstö	_____
Teemahaastattelun toteutus	
Haastattelija	_____
Ajankohta	_____
Kesto	_____
Haastateltava henkilö	_____
Titteli	_____
Tutkimuksen tavoitteet on esitetty	<input type="checkbox"/>
Tutkimuslupa on saatu tutkittavalta	<input type="checkbox"/>
Tutkimuksen eettinen näkökulma huomioitu	<input type="checkbox"/>
Teemat	
Teema 1	<u>Työajat & vapaa-aika</u>
Teema 2	<u>Kiire & aikapaine</u>
Teema 3	<u>Kommunikointi & palaute</u>
Teema 4	<u>Ohjeistus & tiedonkulku</u>
Teema 5	<u>Esimiestyö</u>
Teema 6	<u>Väsymys</u>
Teema 7	<u>Motivaatio & mieliala</u>
Teema 8	<u>Ympäristö</u>
Teema 9	<u>Laitteet</u>

(Kananen 2017, 97)

Liite 3: Teemahaastattelurunko - Turvatarkastajien esimiehet

Teemahaastattelun runko	
Yrityksen taustatiedot	
Yrityksen nimi	_____
Teemahaastattelun toteutus	
Haastattelija	_____
Ajankohta	_____
Kesto	_____
Haastateltava henkilö	_____
Titteli	_____
Tutkimuksen taustat ja tavoitteet on esitetty	<input type="checkbox"/>
Tutkimuslupa on saatu tutkittavalta	<input type="checkbox"/>
Tutkimuksen eettinen näkökulma on huomioitu	<input type="checkbox"/>
Teemat	
Teema 1	<u>Työhön kohdistuva kiire</u>
Teema 2	<u>Kommunikointi & palaute</u>
Teema 3	<u>Ohjeistus & tiedonkulku</u>
Teema 4	<u>Motivaatio & väsymys</u>
Teema 5	<u>Esimiestyö</u>
Teema 6	<u>Turvallisuuskulttuuri</u>

(Kananen 2017, 97)

Liite 4: Tarkentavat ja syventävät kysymykset turvatarkastajille

Päivä ja aika:

Organisaatio:

Haastateltavan sukupuoli: Nainen / Mies

Haastateltavan ikä: 18-25, 25-30, 30-35, yli 35

Haastateltavan ammatti: Opiskelija / turvatarkastaja / joku muu:

Kuinka pitkään turvatarkastajana:

1. **Miten kiire / aikapaine on vaikuttanut työskentelysi ja / tai työsuorituksesi lopputulokseen?**
 - a. Mistä uskot, että kiire / aikapaine on johtunut?
 - b. Voisiko sitä poistaa jollain tapaa?
 - c. Onko työntekijöiden määrä ollut riittävä työpisteillä?
2. **Onko työajan ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sinulle mahdollista?**
 - a. Jos ei, kuvaile miten yhteensovittaminen on epäonnistunut ja miten koet, että tätä voitaisiin parantaa?
 - b. Koetko, että työvuorot jakautuvat tasapuolisesti?
3. **Millä tavoin työnjako ja työtehtävät ovat sinun mielestäsi järjestetty?**
 - a. Miten tämä vaikuttaa työnteokoosi?
4. **Minkälaisena koet kommunikoinnin työpaikallasi?**
 - a. Onko kommunikointi yrityksessänne onnistunutta?
 - i. Työntekijät - Työntekijät
 - ii. Työntekijät - esimiestaso
 - b. Entä Finavia - työntekijät
5. **Koetko, että saat työstäsi tarpeeksi palautetta?**
 - a. Miten se vaikuttaa työhösi?
 - b. Yrityskohtainen palaute:
 - c. Finavian antama palaute:
6. **Kuinka hyvin työohjeistukset ovat auttaneet sinua suorittamaan työtehtäväsi?**
7. **Onko niistä ollut apua työhösi?**
 - a. Jos ei, niin mikä tekee ohjeista epäselvät tai vie niiden hyödyt?
 - b. Jos kyllä, niin mikä tekee ohjeista selkeän ja millä tavoin ne auttavat työssäsi?
 - c. Finavia
 - d. Oma Organisaatio
8. **Onko tiedonkulku työtehtäviisi liittyen riittävää?**
 - a. Organisaatio:
 - b. Finavia:
9. **Antoiko turvatarkastajien peruskurssi sinulle hyvät toimintavalmiudet?**
10. **Koetko, että saat työssäsi tarpeeksi ohjausta esimiehiltäsi?**
 - a. Miten tämä vaikuttaa työhösi?
11. **Onko esimiestyö ollut onnistunutta?**
12. **Miten esimiehen toiminta vaikuttaa työhösi?**
 - a. Saatto heiltä tarpeeksi palautetta, antavatko he tukea työhösi?

13. Oletko työskennellyt väsyneenä / tuntenut itsesi alivireiseksi?
 - a. Miten väsymys on vaikuttanut työntekoosi? Oletko kokenut tekeväsi enemmän virheitä, koska olet ollut väsynyt?
 - b. Onko väsymykseen ollut joku syy? Esim. lyhyet yöunet, ei tarpeeksi lepoaikaa työpäivien välissä?
 - c. Oletko joutunut koskaan jäämään pois töistä väsymyksen takia?
14. Milloin olet kokenut motivaation puutetta työhösi liittyen?
 - a. Mikä parantaisi omaa motivaatiotasi?
15. Miten oma mielialasi vaikutta työntekoosi?
 - a. Minkälaisissa tilanteissa mielialasi on vaikuttanut työntekoosi?
16. Onko yrityksenne ryhmädynamiikka hyvä?
 - a. Miten se vaikuttaa työntekoosi?
 - b. Onko muiden työntekijöiden asenne vaikuttanut työntekoosi?
17. Vaikuttaako työympäristö (lentoasema) työskentelyysi positiivisesti?
18. Luoko työpiste sinulle hyvät olosuhteet tehdä työtäsi?
19. Palveleeko turvatarkastajien käyttämät laitteet työtäsi?
 - a. Miten ne vaikuttavat työhösi?
20. Koetko, että inhimillisten tekijöiden poistamiseksi on tehty töitä?

Liite 5: Haastattelukysymykset turvatarkastajien esimiehille

Aika:

Päivä:

Toimipiste lentoasemalla:

Haastateltavan sukupuoli: Nainen / Mies

Haastateltavan ikä: 18-25, 25-30, 30-35, yli 35

Haastateltavan ammatti: Opiskelija / turvatarkastaja / joku muu:

Kuinka pitkään toiminut esimiehenä: 0-2 vuotta, 2-4 vuotta, 4-6 vuotta, yli 6 vuotta

1. Turvatarkastajille tehdyssä alkukartoituksesta käy ilmi, että 74 % vastaajista kokee henkilöstön riittävyyden työpisteillä vaikuttavan heidän työntekoonsa negatiivisesti. Mikä on teidän näkemyksenne aiheeseen?
 - a. Vaikuttaako tämä kiireeseen?
 - b. Miten tähän tekijään voitaisiin vaikuttaa?
2. Miten kuvailisit kommunikointia yrityksessä?
 - a. Työntekijät - esimiestaso
 - b. Minkälaiseksi kuvailet kommunikointia Finavian ja turvatarkastajien välillä?
3. Oletko tyytyväinen Finavian palautteiden määrästä ja tasosta (positiivinen ja negatiivinen)?
4. Kartoituksiin vastanneista 40 % toteaa, että ohjeistusten epäselvyys vaikuttaa negatiivisesti työntekkoon. Kuinka hyvin työohjeistukset ovat esimiehen näkökulmasta auttaneet turvatarkastajia suoriutumaan työtehtävistä?
 - a. Mikä tekee ohjeista epäselvät tai vie niiden hyödyt?
 - b. Mikä tekee ohjeista selkeän?
5. Miten kuvailisit tiedonkulkua Finavian ja yrityksesi välillä?
6. Alkukartoituksen perusteella voidaan havaita, että 80 % vastaajista kokee väsymyksen vaikuttavan heihin negatiivisesti. 57 % kokee työaikaisten vaikuttavan työntekkoon negatiivisesti. Mistä uskot näiden johtuvan?
7. Alkukartoitukseen vastanneista 32 % kertoi, että esimiestyön laatu ja muiden työntekijöiden asenne vaikuttavat heihin negatiivisesti.
 - a. Voisitko kuvailla esimiestyötäsi avoimesti?
 - b. Miten kuvailisit kommunikointi ja palautteenanto tapaasi?
 - c. Millä tavoin pyrit esimiehenä vaikuttamaan työilmapiiriin?
 - d. Miten varmistat sen, että jokainen työntekijä tietää mitä heidän täytyy tehdä?
 - e. Oletetaan, että ohjeistuksiin on tullut muutoksia ja työntekijöiden tulee toimia uusien ohjeiden mukaan; *kuinka varmistut siitä, että työntekijät toimivat oikein?*
 - f. Miten varmistat, että jokainen työntekijä pystyy työskentelemään ilman häiriötekijöitä?
 - g. Millä keinoin pyrit vähentämään työntekijöiden negatiivisia inhimillisiä tekijöitä?
8. Miten määrität yrityksenne turvallisuuskulttuurin?